

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS



**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS EN FINANZAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
“GUAGUITEL S.A.”**

AUTORES:

**ÁLVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA
JUAN CARLOS SARAVIA RODRÍGUEZ**

DIRECTOR:

ECONOMISTA RICARDO CORNEJO C.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi Madre, Hermanos y Amigos que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

A mi madre gracias por tu apoyo incondicional en toda mi vida y por estar pendiente durante toda esta etapa.

A mis hermanos con los que compartí grandes momentos de mi vida, gracias por estar pendiente siempre en la consecución de este logro.

A mis amigos con los que compartí inolvidables momentos dentro de esta prestigiosa Universidad, jamás los olvidaré.

Álvaro Proaño

DEDICATORIA

A mi madre, quien con su esfuerzo y constante dedicación me ha inspirado a cumplir todas las metas que me proponga.

A mi hermano, por brindarme siempre su apoyo incondicional en especial en la realización de esta propuesta.

A mis amigos de la universidad, con quienes aprendí y disfrute en todo este tiempo hasta alcanzar la culminación de nuestra carrera.

Juan Carlos Saravia

AGRADECIMIENTO

A nuestros queridos maestros quienes nos transmitieron todos sus conocimientos y experiencias; elementos fundamentales que nos ayudaron a formarnos profesionalmente. En especial al Economista Ricardo Cornejo por hacer posible la consecución de esta tesis.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Álvaro Santiago Proaño Peña en calidad de autor de la tesis realizada sobre” Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa GUAGUITEL S.A.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito DM, a 6 de Junio 2013



Álvaro Santiago Proaño Peña

CC. 1713949236

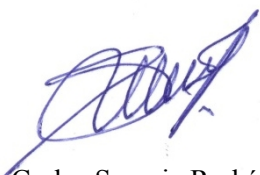
Correo electrónico: asantiagopp1@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Juan Carlos Saravia Rodríguez en calidad de autor de la tesis realizada sobre” Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa GUAGUITEL S.A.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito DM, a 6 de Junio 2013



Juan Carlos Saravia Rodríguez

CC. 1716501893

Correo electrónico: juano_jc@hotmail.com

Quito, 6 Junio de 2013

Señor Economista
ENRIQUE LASPRILLA
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente

De mi consideración:

Cúmpleme comunicar a usted, señor Decano, que los señores egresados ÁLVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA y JUAN CARLOS SARAVIA RODRÍGUEZ han concluido con la investigación de la Tesis denominada "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A." previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas

En tal razón, me permito sugerir a usted se sirva autorizar se cumplan con los trámites necesarios para que los egresados puedan defender su tesis ante el tribunal que usted sabrá designar.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo', with a large, stylized flourish extending upwards and to the right.

Econ. Ricardo Cornejo Castro
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telfs.: 523-211 - 529-129 - 521-641 Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

**TITULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
GUAGUITEL S.A."**

EGRESADOS: ALVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA Y JUAN CARLOS SARA VIA RODRIGUEZ

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Del análisis realizado a la presente investigación se concluye que los egresados han cumplido con el objetivo general y los objetivos específicos, que tiene relación con el diseño de una propuesta para mejorar la participación en el mercado de las telecomunicaciones, a través de la prestación de servicios de instalación de equipos de telecomunicación en torres de transmisión para telefonía móvil, para lo cual se plantea mejorar los niveles de competitividad y productividad mediante la incorporación de la fibra óptica y cuarta generación (4G) como medios de transmisión de datos que está impulsando el Gobierno Nacional en la "Estrategia Ecuador Digital 2.0", para lo cual se formulan programas de profesionalización del personal y de modernización de la gestión. La investigación se sustenta en la experiencia transmitida por los funcionarios de la empresa a los egresados; así como las facilidades brindadas.

DEMOSTRACIÓN DE HIPOTESIS:

Las hipótesis, tanto las específicas como la general, plantean la necesidad de modernizar los servicios mediante la incorporación de tecnologías de cuarta generación y fibra óptica que permite la universalización del uso del internet, pues esta cuarta generación trabaja con mayor velocidad que las generaciones anteriores, que iniciará su funcionamiento a partir del segundo semestre del año 2013, a través de CNT. Como metodología han utilizado el

análisis FODA, realizaron encuestas externas e internas, se observa de manera sustentada la matriz de estrategias, revisan la estructura organizacional basada en los procesos que con la propuesta de una modernización tecnológica buscan mejorar la competitividad y la productividad, que se revela en la proyección financiera a cinco años.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Además de la investigación directa ya señalada, han utilizado un método analítico - descriptivo de las características propias del mercado, como una empresa especializada en el campo de las telecomunicaciones.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:

Las conclusiones y recomendaciones están orientadas al cumplimiento del objetivo principal, esto es, el mejoramiento de la competitividad y la productividad a partir de la introducción de procesos de cuarta generación, así como el crecimiento en el mercado, pues sus clientes son las principales operadoras del país.

NOTA: 10 (DIEZ)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS:

SI ☐ NO ☒

RAZON DE LA PUBLICACION:


DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN

SI ☐ NO ☐

PROFESOR

ECON. RICARDO CORNEJO

FIRMA:



FECHA: 31/07/2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tel. 523211 -529129 -521641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.”

EGRESADOS: Álvaro Proaño Peña y Juan Saravia Rodríguez.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

Los objetivos tanto general como específicos fueron cumplidos en el desarrollo del trabajo de investigación. Se desarrolló una propuesta de Planificación Estratégica alineada al Cuadro de Mando Integral para la Empresa GUAGUITEL S.A.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las hipótesis que se plantearon, tanto general como específica fueron demostradas en el desarrollo de la tesis. Sin embargo estas pudieron ser más ambiciosas y constituir realmente una respuesta al problema de investigación.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología para la realización de la investigación fue la adecuada, dado que se empleo estrategias de tipo cualitativo como cuantitativo. Se describió la situación de la empresa mediante un diagnóstico y se generaron las estrategias, así como la visión y misión, mientras que para su consecución se planteó el uso de un Cuadro de Mando Integral.

Las variables empleadas a lo largo de la tesis fueron las pertinentes y guardaron relación con el objeto de estudio.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Tanto las conclusiones como las recomendaciones planteadas en el capítulo final de la investigación están en correspondencia con los resultados de investigación.

NOTA: 09 Nueve

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS

SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN **SI NO**

PROFESOR: Guido Vinicio Duque Suárez

FIRMA

FECHA: 6 de agosto del 2013





**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
Oficio 2205 - 2013 -DT
(CARRERA DE FINANZAS)**

TITULO DE LA TESIS:

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA GUAGUITEL S.A.”**

**EGRESADOS: ÁLVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA
JUAN CARLOS SARAVIA RODRÍGUEZ**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo Diseñar una propuesta de Planificación Estratégica para la empresa de servicios GUAGUITEL S.A. con el propósito de incrementar su participación en el mercado de la Telecomunicaciones.

Los objetivos específicos se refieren a:

- Realizar un Diagnóstico Estratégico de la gestión de la empresa GUAGUITEL S.A., a fin de determinar el FODA.
- Desarrollo del Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A.
- Proponer un sistema de gestión y medición a través del Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa GUAGUITEL S.A., que evalúe los objetivos estratégicos propuestos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: Las Hipótesis General se refieren a que el diseño de una propuesta de Planificación Estratégica contribuirá a incrementar la participación de la empresa de servicios GUAGUITEL S.A. en el mercado de las Telecomunicaciones.

- Al realizar el Diagnóstico Estratégico de la gestión de la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá determinar el FODA.
- El desarrollo del Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá definir estrategias para alcanzar objetivos estratégicos propuestos.
- Al proponer un sistema de gestión y medición a través del Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá evaluar los objetivos estratégicos propuestos.

- Las hipótesis se demuestran con al realización del trabajo

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional la cultura organizacional, la misión, visión y valores. Se realiza un diagnóstico del modelo de gestión, estructura organizacional y talento humano, utiliza la matriz FODA, Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se realizan la evaluación de factores externos e internos “MEFE” y “MEFI”, Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, valores de la empresa para en base al diagnóstico diseñar la estrategia. Se ha realizado la evaluación financiera de la propuesta. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

CONCLUSIONES

- GUAGUITEL S.A. desde su creación ha venido desarrollando sus actividades sin un sendero de planificación plenamente definida, donde la falta de una Planificación Estratégica ha dejado de lado aspectos de gran interés, tales como: la definición de la misión, visión, valores, principios, políticas, estrategias y objetivos.
- La empresa fue creada por un grupo de cinco técnicos con amplios conocimientos en la instalación de equipos de telecomunicaciones de telefonía móvil, el cual le ha permitido captar un gran número de contratos de sus clientes gracias a la calidad del servicio ofertado.
- La calidad y el precio están acorde a la competencia. Los clientes están satisfechos con estas dos variables, de acuerdo a las entrevistas realizadas.
- Las excelentes relaciones comerciales con sus clientes le han permitido a la empresa gozar de buen prestigio a nivel nacional.
- La empresa no cuenta con manuales de puestos, funciones y procedimientos, lo que ocasiona una inadecuada delegación de funciones y responsabilidades entre sus empleados.
- La falta de capacitación a los empleados y el escaso apoyo destinado al desarrollo profesional, no ha sido un limitante al momento de realizar los trabajos con la calidad que caracteriza a la empresa.
- En el análisis de la situación financiera de la empresa se determinó que no se tiene un adecuado control de gastos, en el 2011 representa el 71.05% y en el 2012 representa el 88.28% del total de las ventas.
- El sector de las Telecomunicaciones en el Producto Interno Bruto, está contenido en la actividad económica Correo y Comunicaciones, la cual tiene un crecimiento constante en los últimos años, para el 2011 representa el 2.97% del total del PIB.
- El Gobierno impulsa dos instrumentos donde pone énfasis al desarrollo de las telecomunicaciones: El Plan del Buen Vivir (2009- 2013) y Ecuador Digital 2.0 (2013-2017), que son la base de nuestra planificación a futuro para la empresa.
- Se estableció el Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A., en el cual se definió la misión, visión, valores, principios, políticas, estrategias, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Para el seguimiento de los objetivos estratégicos se diseñó indicadores de gestión agrupados desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permitirán a la Gerencia evaluar los resultados obtenidos.
- Al obtener un VAN positivo y una TIR mayor que la TMAR se puede concluir que el proyecto es rentable y se debe implementar.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a GUAGUITEL S.A. implementar la propuesta de Planificación Estratégica, ésta aportara los lineamientos necesaria para el óptimo funcionamiento de la empresa.

- La Gerencia debe tener claro en que consiste el desarrollo de la Planificación Estratégica, para que pueda evaluar los indicadores elaborados en el presente trabajo y emplear actividades correctivas de ser el caso al momento de su ejecución
- Al realizar el análisis FODA se determinó que entre las principales fortalezas de la empresa, es brindar un servicio de excelente calidad, que responde a los requerimientos de sus clientes, pero con el tiempo debe diversificar sus servicios para captar más contratos de sus clientes y ser recomendados a otras empresas tanto del sector público como privado.
- Se debe desarrollar la estructura organizacional necesaria para la empresa, que le permita adaptarse a los cambios que exige el mercado.
- Se deberá transmitir la filosofía corporativa y las estrategias propuestas a todos los empleados, con la finalidad que se involucren hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Los planes de capacitación al personal operativo deben ser permanentes, que estén a la par con los constantes avances tecnológicos, lo que se pretende es que estos planes ayuden a impulsar a la empresa hacia la consecución de nuevos convenios con actuales y potenciales clientes.
- Diseñar mecanismos que permitan a la organización llevar una mejor gestión de los recursos económicos y financieros que dispone, a fin de garantizar la eficiencia en el uso de los mismos.
- Utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de control y cumplimiento de estrategias mediante indicadores, los cuales guiarán hacia al logro de los objetivos planteados.

Las conclusiones y recomendaciones guardan concordancia con los resultados de la investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS

SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

FIRMA:



FECHA: jueves, 18 de julio de 2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Álvaro Santiago Proaño.....	ii
DEDICATORIA Juan Carlos Saravia.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL Álvaro Santiago Proaño.....	v
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL Juan Carlos Saravia.....	vi
OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS.....	vii
CALIFICACIÓN DE TESIS Economista Ricardo Cornejo.....	viii
CALIFICACIÓN DE TESIS Economista Guido Duque.....	x
CALIFICACIÓN DE TESIS Economista Luis Dávila Toro.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxv
ABSTRACT.....	xxvi
 CAPÍTULO I.....	 1
1 PLAN DE TESIS.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	3
1.5.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	3
1.5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	3
1.6 OBJETIVOS.....	4
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.7 HIPÓTESIS.....	4
1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	4
1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	4
1.8 METODOLOGÍA.....	5
1.8.1 MÉTODO INDUCTIVO.....	5
1.8.2 MÉTODO DEDUCTIVO.....	5
1.9 VARIABLES E INDICADORES.....	5

1.10	PLAN ANALÍTICO.....	6
CAPÍTULO II.....		8
2	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.1.1	EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICA.....	8
2.1.2	DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICA.....	10
2.1.2.1	PLANIFICACIÓN.....	10
2.1.2.2	ESTRATEGIA.....	10
2.1.3	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.1.4	LAS TRES INTERROGANTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.1.5	CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.1.5.1	PERSPECTIVAS DE LAS DECISIONES ACTUALES.....	11
2.1.5.2	PROCESO.....	12
2.1.5.3	FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.1.5.4	ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2.1	LA MISIÓN.....	13
2.2.2	LA VISIÓN.....	14
2.2.3	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	15
2.2.4	POLÍTICAS.....	15
2.2.5	ESTRATEGIAS.....	15
2.2.6	OBJETIVOS.....	16
2.3	POLÍTICA ECONÓMICA ECUATORIANA.....	16
2.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	17
2.3.2	PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.....	17
2.3.3	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES.....	19
2.4	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	21
2.4.1	RIESGO DE QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES.....	22
2.4.2	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	22
2.4.3	PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	23
2.4.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	23
2.4.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	24
2.5	ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	25

2.6	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	26
2.7	ANÁLISIS DOFA.....	26
2.7.1	ANÁLISIS INTERNO.....	27
2.7.1.1	FORTALEZAS.....	27
2.7.1.2	DEBILIDADES.....	28
2.7.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	28
2.7.2.1	OPORTUNIDADES.....	28
2.7.2.2	AMENAZAS.....	28
2.7.3	MATRIZ DOFA.....	29
2.7.3.1	LA ESTRATEGIA DA (MINI - MINI).....	29
2.7.3.2	LA ESTRATEGIA DO (MINI – MAX).....	30
2.7.3.3	LA ESTRATEGIA FA (MAX – MINI).....	30
2.7.3.4	LA ESTRATEGIA FO (MAX – MAX).....	30
2.8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
2.8.1	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
2.8.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	32
2.8.1.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	33
2.8.1.3	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	33
2.8.1.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	34
2.8.2	MAPA ESTRATÉGICO.....	35
CAPITULO III.....		37
3	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	37
3.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
3.1.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
3.1.2	SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	38
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
3.2.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	42
3.2.2	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ACTUALES.....	43
3.3	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	44
3.3.1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	44
3.3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	45
3.3.1.1.1	ANÁLISIS MACRO.....	45
3.3.1.1.1.1	FACTOR SOCIO-POLÍTICO.....	45
3.3.1.1.1.2	FACTOR ECONÓMICO.....	48
3.3.1.1.1.3	FACTOR TECNOLÓGICO.....	50

3.3.1.1.2	ANÁLISIS MICRO.....	51
3.3.1.1.2.1	SECTOR DONDE DESEMPEÑA SU ACTIVIDAD.....	51
3.3.1.1.2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	63
3.3.1.2	ANÁLISIS INTERNO.....	67
3.4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	69
3.4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS.....	69
3.4.1.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	69
3.4.1.1.1	ÍNDICE DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ CORRIENTE.....	70
3.4.1.1.2	ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA.....	70
3.4.1.2	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	71
3.4.1.2.1	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	71
3.4.1.2.2	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO...	72
3.4.1.3	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	72
3.4.1.3.1	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN.....	72
3.4.1.3.2	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO.....	73
3.4.1.3.3	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS.....	73
3.4.1.4	INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	74
3.4.1.4.1	ÍNDICE ROTACIÓN DE CARTERA.....	74
3.4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS....	75
3.4.2.1	ANÁLISIS DE LOS BALANCES 2010-2011.....	75
3.4.2.2	ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010 – 2011....	78
3.4.2.3	ANÁLISIS DE LOS BALANCES 2011 – 2012.....	78
3.4.2.4	ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2011 – 2012....	81
3.5	ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	82
3.6	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	83
3.7	MATRIZ FODA.....	85
CAPÍTULO IV.....		86
4	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	86
4.1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	86
4.1.1	ESTRATEGIAS DE TIPO FO.....	86
4.1.2	ESTRATEGIAS DE TIPO DO.....	87
4.1.3	ESTRATEGIAS DE TIPO FA.....	88
4.1.4	ESTRATEGIAS DE TIPO DA.....	89
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	91

4.2.1	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.....	91
4.2.2	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	92
4.2.3	PRINCIPIOS.....	93
4.2.4	VALORES.....	93
4.2.5	POLÍTICAS.....	93
4.2.6	ESTRATEGIAS.....	93
4.2.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	94
4.2.8	METAS INSTITUCIONALES.....	94
4.2.9	PROGRAMAS.....	95
4.3	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	95
4.3.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	95
4.3.1.1	META INSTITUCIONAL 1.1.....	96
4.3.1.1.1	PROGRAMA 1.1.1.....	97
4.3.1.2	META INSTITUCIONAL 1.2.....	98
4.3.1.2.1	PROGRAMA 1.2.1.....	99
4.3.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	100
4.3.2.1	META INSTITUCIONAL 2.1.....	101
4.3.2.1.1	PROGRAMA 2.1.1.....	102
4.3.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	103
4.3.3.1	META INSTITUCIONAL 3.1.....	104
4.3.3.1.1	PROGRAMA 3.1.1.....	105
4.3.3.1.2	PROGRAMA 3.1.2.....	106
4.3.3.2	META INSTITUCIONAL 3.2.....	107
4.3.3.2.1	PROGRAMA 3.2.1.....	107
4.3.3.2.2	PROGRAMA 3.2.2.....	108
4.3.3.2.3	PROGRAMA 3.2.3.....	109
4.4	MAPA ESTRATÉGICO.....	112
4.5	PLAN OPERATIVO.....	114
4.6	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	119
CAPÍTULO V.....		122
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1	CONCLUSIONES.....	122
5.2	RECOMENDACIONES.....	123

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.1:	NÓMINA DE EMPLEADOS GUAGUITEL S.A.....	125
ANEXO No.2:	ENCUESTA REALIZADA A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	125
ANEXO No.3:	ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.....	128
ANEXO No.4:	ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA.....	131
ANEXO No.5:	SOLICITUD DIRIGIDA A CONECEL Y HUAWEI POR PARTE DEL DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS.....	136
ANEXO No.6:	ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE GUAGUITEL S.A.	138
ANEXO No.7:	TARIFARIO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE GUAGUITEL S.A.	141
ANEXO No.8:	VALORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	146
ANEXO No.9:	TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO REALIZADO CFN.....	148
ANEXO No.10:	FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO CFN.....	149
ANEXO No.11:	CÁLCULO VAN, TIR, COSTO BENEFICIO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	151
ANEXO No.12:	TRÍPTICO PARA GUAGUITEL S.A.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1.1:	VARIABLES E INDICADORES.....	5
TABLA No. 3.1:	CAPITAL APORTADO POR LOS SOCIOS.....	38
TABLA No. 3.2:	PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO EN MILES DE DÓLARES DE 2007.....	48
TABLA No. 3.3:	PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PIB ESTRUCTURA PORCENTUAL EN PRECIOS 2007.....	48
TABLA No. 3.4:	ABONADOS EN TELEFONÍA FIJA.....	59
TABLA No. 3.5:	PENETRACIÓN DEL SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA A NIVEL NACIONAL.....	60
TABLA No. 3.6:	ABONADOS EN TELEFONÍA MÓVIL.....	61
TABLA No. 3.7:	ABONADOS EN INTERNET A NIVEL NACIONAL.....	63
TABLA No. 3.8:	CONTRATOS DE TRABAJO DE GUAGUITEL S.A. EN EL AÑO 2012.....	66
TABLA No. 3.9:	ÍNDICE DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ CORRIENTE.....	70
TABLA No. 3.10:	ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA.....	70
TABLA No. 3.11:	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	71
TABLA No. 3.12:	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO.....	72
TABLA No. 3.13:	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN.....	72
TABLA No. 3.14:	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO.....	73
TABLA No. 3.15:	ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS.....	73
TABLA No. 3.16:	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA.....	74
TABLA No. 4.1:	META: MANTENER ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN \geq AL 95% DE NUESTROS CLIENTES INTERNOS.....	96
TABLA No. 4.2:	PROGRAMA: DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	97
TABLA No. 4.3:	META: ALCANZAR NIVELES DE SATISFACCIÓN \geq AL 95% DE NUESTROS CLIENTES EXTERNOS.....	98
TABLA No. 4.4:	PROGRAMA: DESARROLLAR ACTIVIDADES DE MARKETING ENFOCADAS EN EL PRODUCTO Y PROMOCIÓN.....	99
TABLA No. 4.5:	META: DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS PARA EXPANDIRNOS A OTROS SEGMENTOS DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES.....	101

TABLA No. 4.6:	PROGRAMA: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS ALINEADOS A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR Y ECUADOR DIGITAL 2.0.....	102
TABLA No. 4.7:	META: INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	104
TABLA No. 4.8:	PROGRAMA: INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.....	105
TABLA No. 4.9:	PROGRAMA: SISTEMA EN CONTROL DE GASTOS.....	106
TABLA No. 4.10:	META: OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD ENFOCADAS A LA MEJORA CONTINUA.....	107
TABLA No. 4.11:	PROGRAMA: FORMULAR PROPUESTA DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	107
TABLA No. 4.12:	PROGRAMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008.....	108
TABLA No. 4.13:	PROGRAMA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	109
TABLA No. 4.14:	PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	119
TABLA No. 4.15:	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTO.....	120
TABLA No. 4.16:	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 2.1:	ELEMENTOS PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	11
GRÁFICO No. 2.2:	LA MISIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.....	14
GRÁFICO No. 2.3:	FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA.....	21
GRÁFICO No. 2.4:	ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	25
GRÁFICO No. 2.5:	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	26
GRÁFICO No. 2.6:	ANÁLISIS DOFA.....	27
GRÁFICO No. 2.7:	MATRIZ FODA.....	29
GRÁFICO No. 2.8:	MATRIZ DOFA.....	31
GRÁFICO No. 2.9:	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
GRÁFICO No. 2.10:	LA PERSPECTIVA DE CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO.....	34
GRÁFICO No. 2.11:	MAPA ESTRATÉGICO.....	36
GRÁFICO No. 3.1:	LOGO DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	37
GRÁFICO No. 3.2:	SERVICIOS QUE OFRECIÓ GUAGUITEL S.A.....	39
GRÁFICO No. 3.3:	SERVICIOS QUE OFRECE EN LA ACTUALIDAD GUAGUITEL S.A.....	41
GRÁFICO No. 3.4:	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	42
GRÁFICO No. 3.5:	PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PIB EN MILES DE DÓLARES DE 2007.....	49
GRÁFICO No. 3.6:	EMPRESAS ESTATALES DE TELECOMUNICACIONES.....	52
GRÁFICO No. 3.7:	FUNCIONAMIENTO DE LA TELEFONÍA FIJA.....	55
GRÁFICO No. 3.8:	FUNCIONAMIENTO DE LA TELEFONÍA MÓVIL – SERVICIO MÓVIL AVANZADO.....	56
GRÁFICO No. 3.9:	FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO PORTADORES.....	57
GRAFICO No. 3.10:	FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE VALOR AGREGADO INTERNET.....	58
GRÁFICO No. 3.11:	CRECIMIENTO DE ABONADOS EN TELEFONÍA FIJA.....	59
GRÁFICO No. 3.12:	PORCENTAJE DE ABONADOS POR OPERADORA TELEFONÍA FIJA.....	60
GRÁFICO No. 3.13:	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL AÑO 2003.....	61
GRÁFICO No. 3.14:	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS OPERADORES	62

	DE TELEFONÍA MÓVIL HASTA ABRIL 2012.....	
GRÁFICO No. 3.15:	NÚMERO TOTAL DE ABONADOS CON ACCESO A INTERNET.....	63
GRÁFICO No. 3.16:	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	64
GRÁFICO No. 3.17:	PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO DE GUAGUITEL S.A. EN EL AÑO 2012.....	66
GRÁFICO No. 3.18:	BALANCES DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2010 – 2011	76
GRÁFICO No. 3.19:	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2010 – 2011.....	78
GRÁFICO No. 3.20:	BALANCES DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2011 – 2012	79
GRÁFICO No. 3.21:	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2011 – 2012.....	81
GRÁFICO No. 3.22:	ÁRBOL DE PROBLEMAS PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	83
GRÁFICO No. 3.23:	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	84
GRÁFICO No. 3.24:	MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	85
GRÁFICO No. 4.1:	MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	90
GRÁFICO No. 4.2:	MISIÓN PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	91
GRÁFICO No. 4.3:	VISIÓN PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	92
GRÁFICO No. 4.4:	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	111
GRÁFICO No. 4.5:	MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.....	113
GRÁFICO No. 4.6:	PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A...	115

Propuesta de Planificación Estratégica para la empresa “GUAGUITEL S.A.”

Strategic Planning Proposal for the company “GUAGUITEL S.A.”

RESUMEN EJECUTIVO

Con un mercado cada vez más competitivo, los empresarios deben entender plenamente el significado de la palabra planificación, ya que es visto como el paso más importante para lograr un objetivo particular, que en teoría ayuda a romper el paradigma de que sólo las grandes empresas pueden establecer sus operaciones a través de un proceso llamado Planificación Estratégica. Este proceso está destinado a ser utilizado en GUAGUITEL S.A. principalmente porque nos ayudará a entender mejor donde se encuentra la empresa en este momento y a dónde debería ir, este proceso también ayudará a entender los problemas de la compañía y por lo tanto, nuevas metas y estrategias que se asocian con objetivos cuantificables y que indicadores de seguimiento pueden ser implementados. Todo esto se refleja en el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Norton y Kaplan, que se utiliza para medir el desempeño actual y futuro desde cuatro perspectivas: financiera, crecimiento aprendizaje, interna del negocio y del cliente y por lo tanto obtener el beneficio económico esperado.

PALABRAS CLAVES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / EMPRESA GUAGUITEL

ABSTRACT

With an always more competitive market, entrepreneurs should fully understand the meaning of planning, because it is the most relevant stage to get a particular objective, that in theory helps break the paradigm that only large companies can establish their operations through a so-called process Strategic Planning. Such process is intended to be used in GUAGUITELS.A., mostly because it shall be useful to better understand the current status of the enterprise and the focus to be adopted. Such process shall also help understand the company troubles, new methods and strategies associated to quantifiable objectives and what follow-up indicators are to be implemented. All of it is shown in the Integral Command Chart developed by Norton and Kaplan, used to measure the current and future performance from four views: financial, growth, learning, business and customer insight, and hence obtaining the expected economic profit.

KEYWORDS

STRATEGIC PLANNING / GUAGUITEL COMPANY

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1.1 INTRODUCCIÓN

Competir en un mundo globalizado exige que las empresas hoy en día cuenten con una Planificación Estratégica que les permita fijar estrategias para alcanzar objetivos, es por ello que el tema de nuestra tesis es elaborar una propuesta de Planificación Estratégica para la empresa GUAGUITEL S.A.

Al referirnos a la Planificación Estratégica tuvimos muy en cuenta tres interrogantes que ponemos a consideración: ¿Qué quiere alcanzar la empresa?, ¿A dónde quiere llegar la empresa ? y ¿Cuál es el camino más conveniente a seguir para la empresa?.

La gestión actual de GUAGUITEL S.A. no cuenta con lineamientos estratégicos que le permita potencializar los recursos de la empresa para un normal desarrollo empresarial. Por este motivo los directivos consideran que una respuesta acertada a los problemas detectados es aceptar nuestra propuesta para la elaboración de una adecuada Planificación Estratégica.

1.2 ANTECEDENTES

Según datos estadísticos registrados en el Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, en el Ecuador el sector de las Telecomunicaciones ha reflejado un gran incremento en el número de abonados; al encontrarse GUAGUITEL S.A. en el sector de la telefonía móvil hemos considerado importante estos datos: en el año 2005 a nivel nacional 6,246.332 abonados, en el mes de abril 2012 a nivel nacional 16,232.506 abonados; un incremento del 159.87% de abonados. Lo que obliga a las empresas ampliar sus coberturas y mejorar los productos y servicios que ofrecen, derivándose esta en una mayor demanda de productos y servicios en instalación y mantenimiento de equipos de telecomunicación en telefonía móvil.

En la actualidad en el Ecuador las empresas que tienen mayor participación en el mercado de las Telecomunicaciones en telefonía móvil son: CONECCEL - Claro con 11,190.152 abonados, OTECEL – Movistar con 4,685.518 abonados y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT 356.836 abonados; datos obtenidos por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL hasta el mes de abril 2012.

1.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa GUAGUITEL S.A. fue constituida el 6 de mayo del 2008 e inscrita en la Superintendencia de Compañías con número de expediente 159992, por un grupo de personas que vieron la gran oportunidad en base a su experiencia y especialmente en los avances tecnológicos que se sabía que se implementarían en el transcurso del tiempo, como es el caso de la tecnología en telecomunicaciones de telefonía móvil. Parten de la necesidad de crear una empresa propia y dejar de realizar trabajos a terceras personas, es por ello que los “guagüitos” como les conocían los contratistas, con capital propio deciden introducirse en el mercado y adoptar el nombre de su apelativo, es por ello que el mes de mayo 2008 inicia sus actividades la empresa GUAGUITEL S.A., disponiendo de personal con amplia experiencia en la rama de Telecomunicaciones y Electricidad en general, se dedica a proporcionar al mercado servicios relacionados en telefonía móvil con la instalación, mantenimiento y operación de equipos de telecomunicaciones con tecnología TDMA, CDMA, GSM, 2G y actualmente con tecnología 3G; mantenimiento correctivo y preventivo de generadores y ampliaciones de las redes en telecomunicaciones.

Ha realizado proyectos para empresas importantes del país como CONECEL – Claro, Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT y OTECEL – Movistar, que constituyen las tres más grandes del Ecuador en telecomunicaciones de telefonía móvil, utilizando en los últimos años equipos y tecnología de la Transnacional China HUAWEI.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto determinará la situación actual de GUAGUITEL S.A., mediante la recopilación de datos e información se realizará un diagnóstico de la empresa, con el podremos definir sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Como resultado de este análisis se logrará elaborar la misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo, acordes a las circunstancias y determinar así un crecimiento estructurado de la empresa en función de la realización de las mismas.

En base a este análisis se podrá dar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta GUAGUITEL S.A., lo que conllevará al mejoramiento del desempeño, estabilidad en el mercado, nivel competitivo y margen de utilidad.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En entrevista mantenida con el Gerente General nos dio a conocer sus preocupaciones frente a la empresa, comentó que no cuentan con lineamientos estratégicos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Además nos comenta que la empresa reacciona por intuición y las decisiones son tomadas sobre la marcha de los acontecimientos; al no tener definido la misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos, los involucrados no tienen claro hacia donde se encamina la Organización y esto afecta directamente a la gestión y crecimiento de la misma.

La Planificación Estratégica ayudará a la empresa a enfrentar situaciones que se le presenten a futuro, visualizando nuevas oportunidades y amenazas, enfocándose en la ejecución de la misión orientada al logro de su visión.

1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Planificación Estratégica será la solución para enfrentar los cambios en el entorno donde presta sus servicios GUAGUITEL S.A.?

1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La delimitación del tema consiste en determinar el tiempo y en qué lugar se va a llevar a cabo la investigación.

1.5.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se efectuará en la empresa GUAGUITEL S.A., la cual se encuentra localizada en el provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui, ciudad de Sangolquí.

1.5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El estudio de investigación se realizará en el año 2012 y su implementación en el período 2013-2017.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Planificación Estratégica para la empresa de servicios GUAGUITEL S.A. con el propósito de incrementar su participación en el mercado de las Telecomunicaciones.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico Estratégico de la gestión de la empresa GUAGUITEL S.A., a fin de determinar el FODA.
- Desarrollar el Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A.
- Proponer un sistema de gestión y medición a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa GUAGUITEL S.A., que evalúe los objetivos estratégicos propuestos.

1.7 HIPÓTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

El diseño de una propuesta de Planificación Estratégica contribuirá a incrementar la participación de la empresa de servicios GUAGUITEL S.A. en el mercado de las Telecomunicaciones.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Al realizar el Diagnóstico Estratégico de la gestión de la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá determinar el FODA.
- Al desarrollar el Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá definir estrategias para alcanzar objetivos estratégicos propuestos.
- Al proponer un sistema de gestión y medición a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa GUAGUITEL S.A., permitirá evaluar los objetivos estratégicos propuestos.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 MÉTODO INDUCTIVO

Este método nos permitirá conocer la realidad en la cual se encuentra la empresa partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse; esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

1.8.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Para el desarrollo del plan será indispensable partir de teorías, leyes y concepciones científicas establecidas en textos especializados para llegar a la aplicación práctica del plan y sus aspectos, hechos y circunstancias de carácter particular tanto en la investigación bibliográfica como en diseños de planes estratégicos que permitan analizar la situación presente de la empresa y que se las cambien en caso de considerarse necesarias.

1.9 VARIABLES E INDICADORES

TABLA No. 1.1: VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE GENERAL	VARIABLE INTERMEDIA	INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO
RENTABILIDAD	PRODUCTIVIDAD	% Productividad del servicio	$\frac{\text{Servicios Ofrecidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$
	APALANCAMIENTO	% Endeudamiento con acreedores	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
		% Endeudamiento con accionistas	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
	EFICACIA	% De resultados en ventas	$\frac{\text{Resultados Alcanzados}}{\text{Resultados Planificados}}$
	EFICIENCIA	% Capacidad de disposición sobre los recursos	$\frac{\text{Recursos Programados}}{\text{Recursos Finalmente Utilizados}}$
	CALIDAD	% Calidad del servicio	$\frac{\# \text{ Servicios Reclamados por Calidad}}{\# \text{ Total de Servicios}}$

RIESGO	RIESGO OPERATIVO	Utilidad en operaciones ≥ 0	Ventas <u>menos</u> gastos operacionales
	RIESGO FINANCIERO	Utilidad antes de impuestos ≥ 0	Utilidad antes de participación trabajadores <u>menos</u> 15% participación trabajadores
COMPETITIVIDAD	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% Variación participación en el mercado	<u>Participación en el mercado año actual</u> Participación en el mercado año anterior
LIQUIDEZ	SOLVENCIA	Recursos disponibles (\$)	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente
	LIQUIDEZ INMEDIATA	Recursos inmediatos disponibles (\$)	<u>Caja + Bancos</u> Pasivo Corriente

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

1.10 PLAN ANALÍTICO

CAPÍTULO 1: PLAN DE TESIS

- 1.1 Introducción
- 1.2 Antecedentes
- 1.2.1 Historia de la Empresa
- 1.3 Justificación
- 1.4 Planteamiento del Problema
- 1.4.1 Formulación del Problema
- 1.5 Delimitación del Tema
- 1.5.1 Delimitación Geográfica
- 1.5.2 Delimitación Espacial
- 1.6 Objetivos
- 1.6.1 Objetivo General
- 1.6.2 Objetivos Específicos
- 1.7 Hipótesis
- 1.7.1 Hipótesis General
- 1.7.2 Hipótesis Específicas
- 1.8 Metodología de Investigación
- 1.8.1 Método Inductivo
- 1.8.2 Método Deductivo
- 1.9 Variables e Indicadores
- 1.10 Plan Analítico

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

- 2.1 Planificación Estratégica
- 2.2 Direccionamiento Estratégico
- 2.3 Política Económica Ecuatoriana
- 2.4 Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter
- 2.5 Árbol de Problemas
- 2.6 Análisis de Involucrados
- 2.7 Análisis DOFA
- 2.8 Cuadro de Mando Integral

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

- 3.1 Presentación de la Empresa
- 3.2 Estructura Organizacional
- 3.3 Diagnóstico de la Gestión de la Empresa
- 3.4 Diagnóstico de la Situación Financiera de la Empresa
- 3.5 Árbol de Problemas
- 3.6 Análisis de Involucrados
- 3.7 Matriz FODA

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

- 4.1 Definición de Estrategias
- 4.2 Direccionamiento Estratégico
- 4.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral
- 4.4 Mapa Estratégico
- 4.5 Plan Operativo
- 4.6 Financiamiento del Proyecto

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realizará un análisis de toda la información teórica concerniente al tema de Planificación Estratégica, la cual dará sustento al estudio realizado.

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Es un proceso mediante el cual una Organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves del éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos que se convierta en un estilo de gestión que haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio.”¹

El diseño de un plan estratégico es fundamental para competir en el mercado actual, nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y prever un sendero por el que se desea transitar, diseñando estrategias para alcanzar objetivos a futuro y encaminarla al éxito empresarial.

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICA

“Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando planeaba conquistar Roma él inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von “Neuman” y Oskar Morgenstern en su obra <la teoría del juego>. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; “Una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son

¹ SERNA GÓMEZ Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Pág. 17

seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La Planeación Estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la Planeación Estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener, es un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la Planeación Estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro "La sociedad post-capitalista", en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocará al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad.

En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse con facilidad, siempre que haya saber. Para Drucker, pues, las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.”²

² http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

2.1.2 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICA

2.1.2.1 PLANIFICACIÓN

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para logro de los mismos antes de emprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.”³

2.1.2.2 ESTRATEGIA

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.”⁴

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo de un Plan Estratégico nos ayuda a definir de una manera más clara a una empresa y así diseñar planes y actividades que nos lleven hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Entre las principales ventajas que proporcionan a las empresas podemos acotar:

- Obliga a la Alta Dirección a planificar en el futuro de la empresa
- Ayuda a la Alta Dirección a realizar una gestión más eficiente
- Identifica posibles cambios y desarrollos en el entorno que se desenvuelve la empresa
- Los recursos disponibles se ajustan a las oportunidades
- Minimiza posibles eventos inesperados
- Mejora la comunicación
- Mejora la calidad de vida para los miembros de la Organización
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión

2.1.4 LAS TRES INTERROGANTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **¿En dónde me encuentro?** Para responder a esta pregunta, debemos realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa y determinar su **situación actual**.

³ GOODSTEIN Leonard D, NOLAN Timothy M. y PFEIFFER J. William, “Planeación Estratégica Aplicada”, Pág. 5

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA L. A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 94

- **¿Hacia dónde voy?** Para responder a esta pregunta, debemos tener claro hacia **donde queremos llegar**, tenemos que definir nuestra misión, visión, objetivos y metas, ya que sin estos elementos la empresa se encontraría a la deriva.
- **¿Cómo llegar?** Para responder a esta pregunta, debemos determinar **que tenemos que hacer para conseguir** el objetivo que nos hemos propuesto y como se realizará la asignación de recursos para el cumplimiento de este.

GRÁFICO No. 2.1: ELEMENTOS PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Fuente: P. Navajo. Planificación Estratégica para Organizaciones no lucrativas.

2.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica tiene diversas características las cuales nos ayuda a comprender este tipo de metodología.

2.1.5.1 PERSPECTIVAS DE LAS DECISIONES ACTUALES

“Esto quiere decir, que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Gerente General.”⁵

⁵RODRÍGUEZ VALENCIA L. A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 99

Consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, que combinados con otra información proporcionan la base para que la empresa tome las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades y evite las amenazas en el entorno que se desenvuelve.

2.1.5.2 PROCESO

“La Planificación Estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”⁶

Es un proceso que nos ayuda a decidir de antemano ¿Qué planificación se debe hacer?, ¿Cuándo y cómo debe realizarse?, ¿Quién lo llevará a cabo?, y ¿Qué se hará con los resultados?.

2.1.5.3 FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planificación Estratégica es una actitud, una manera de vivir; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.”⁷

2.1.5.4 ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un sistema de Planificación Estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son:

- Planes estratégicos (largo plazo)
- Planes tácticos (mediano plazo)
- Planes operativos (corto plazo)

“La Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos organizacionales.”⁸

⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA L. A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 100

⁷ RODRÍGUEZ VALENCIA L. A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 100

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA L. A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 101

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una Organización emprende a fin de crear y sustentar ventajas competitivas.”⁹

Para las empresas de hoy deben ser objetivos prioritarios: definir a donde se dirige, lograr crecimiento y expansión y generar utilidades que le permitan su permanencia en el mercado a través del tiempo.

El direccionamiento estratégico permite definir acciones, principios, valores, políticas y estrategias, orientadas al logro de los objetivos así como la misión y la visión.

2.2.1 LA MISIÓN

“Formulación explícita de los propósitos de la Organización o de una área funcional así como la identificación de sus tareas y actores participantes en el logro de los objetivos de la Organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.”¹⁰

Para la elaboración de la misión debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué servicios se ofrece?
- ¿Cuál es el interés por los empleados?

A continuación se presenta un esquema de cómo se conectan la misión, la Organización y los clientes.

⁹DESS Gregory G. y LUMPKIN G. T., “Dirección Estratégica”, Pág. 9

¹⁰SERNA GÓMEZ Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Pág. 20

GRÁFICO No. 2.2: LA MISIÓN Y LA ORGANIZACIÓN



Fuente: *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa Pedro N González.*

Realizado por: *Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia*

Como se puede observar en el gráfico la misión esta enlazada y relacionada con la organización de la empresa, debido a que en esta se encuentran los trabajadores, los accionistas, los proveedores y clientes, los cuales forman una comunidad en la empresa, pero esta comunidad depende del liderazgo y la ética que posee el Gerente General para llevarlos a cumplir con la misión de la empresa.

2.2.2 LA VISIÓN

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la Organización.”¹¹

Para la elaboración de la visión debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el periodo de tiempo?
- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Cómo se va a lograr?
- ¿Con qué se va a lograr?

La visión tiene que transmitir y plantear retos para todos sus integrantes, para así conseguir a futuro el propósito anhelado.

¹¹ SERNA GÓMEZ Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Pág. 20

2.2.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una Organización o área. Es la que define lo que es importante para una Organización. Es el soporte de la cultura organizacional, como su axiología corporativa. Es la definición de la filosofía empresarial.”¹²

Toda empresa ya sea implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios organizacionales, que deben ser analizados, ajustados y divulgados a los clientes internos y externos de la empresa.

2.2.4 POLÍTICAS

“Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.”¹³

Las políticas son dictadas por la alta dirección, forman directrices generales de ejecución que facilitan la implementación de estrategias hacia el logro de los objetivos.

2.2.5 ESTRATEGIAS

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la Organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.”¹⁴

Entre las principales estrategias que se deben desarrollar en una empresa podemos acotar:

- Estrategias de Producto
- Estrategias de Mercadeo
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias en Finanzas

¹² SERNA GÓMEZ Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Pág. 20

¹³ VÁZQUEZ Víctor Hugo, “Organización Aplicada”, Pág. 109

¹⁴ SERNA GÓMEZ Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Pág. 21

- Estrategias Organizacionales
- Estrategias Dirigidas al Personal
- Estrategias de Relaciones Públicas

Las estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán alcanzar sus objetivos, la misión y la visión.

2.2.6 OBJETIVOS

“Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una Organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la Organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión”¹⁵

Los objetivos deben cumplir las siguientes características:

- Orientados hacia resultados específicos
- Realistas y alcanzables
- Aceptables para todas las áreas de la empresa
- Claros y fáciles de comprender
- Deben ser el reflejo de lo que la Organización desea o quiere hacer

2.3 POLÍTICA ECONÓMICA ECUATORIANA

La política económica en términos generales es un conjunto de estrategias y acciones que formulan los Gobiernos de turno para influir sobre la economía de un país. Esta estrategia está constituida por un conjunto de medidas, leyes, regulaciones, subsidios e impuestos que alteran los incentivos económicos para obtener fines o resultados económicos específicos.

A continuación haremos un repaso de la Política Económica Ecuatoriana en lo referente a incentivar el sector de las Telecomunicaciones que es el objeto de estudio en nuestra investigación.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%C3%A9gicos

2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Capítulo Segundo: *Derechos del Buen Vivir*, Sección tercera: *Comunicación e Información*, art. 16 indica que: “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:”, en su numeral dos: “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”; y pone énfasis en aquellas personas y colectividades que carecen o tengan acceso limitado a dichas tecnologías, y exige al Estado a “incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas y sociales”; en conclusión se busca expandir el acceso a las TIC a todos los ciudadanos, que entre las principales se encuentran la informática, internet y las telecomunicaciones.

En el Capítulo Quinto: *Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas*, art. 313 indica que: “Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.”; art. 314 indica que: “El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley”.

El Estado considera al sector de las Telecomunicaciones como estratégico para el desarrollo económico y social del país. Existen distintas entidades estatales que regulan, controlan y ofertan dicho servicio, entre las cuales tenemos al Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL), al Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

2.3.2 PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR (2009 – 2013)

El término “**Buen Vivir**” traducido al quichua “**sumak kawsay**”, es entendido como un modelo de vida o desarrollo más justo, sostenible, sustentable y ecológico, está incluido en nuestra Constitución. Su objetivo es la satisfacción plena de las necesidades básicas de toda la población, es decir dotarle de todo aquello que ayer le fue negado en los Gobiernos excluyentes y neoliberales.

El Plan Nacional para el Buen Vivir es un proyecto a largo plazo, entre sus principales objetivos busca construir una biópolis eco-turística, concretar un nuevo modelo de generación de riqueza y la redistribución post-petrolera para el Buen Vivir. Este nuevo modelo en su primera fase de aplicación 2009-2013, consta de doce estrategias de cambio. En su sexta estrategia referente a la **“Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento”**, nos habla que en la construcción de la Sociedad del Buen Vivir, tiene implícito el tránsito hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento, considerando el uso de las TIC, no solo como medio para incrementar la productividad sino como instrumento para generar igualdad de oportunidades, para fomentar la participación ciudadana, para recrear la interculturalidad, para valorar nuestra diversidad y para fortalecer nuestra identidad plurinacional. En definitiva, para profundizar en el goce de los derechos establecidos en la Constitución y promover la justicia en todas sus dimensiones.

En consecuencia, la acción estatal en los próximos años deberá concentrarse en tres aspectos fundamentales: conectividad, dotación de hardware y el uso de TIC para la Revolución Educativa.

El Estado debe asegurar que la infraestructura para conectividad y telecomunicaciones cubra todo el territorio nacional de modo que las TIC estén al alcance de toda la sociedad de manera equitativa. De esta forma, el país se plantea como meta de mediano plazo la conectividad total de su territorio para lo que deberá combinar las distintas herramientas disponibles (wireless, satélite, fibra óptica), en función de las necesidades de los usuarios y las características geográficas; buscando siempre el balance entre los costos y beneficios de utilizar el instrumento tecnológico más adecuado para cada caso.

En este contexto, la dotación de hardware a la población es complemento de la conectividad y aspecto determinante para garantizar niveles mayores de alistamiento digital; es decir, aumentar las capacidades generales para usar efectivamente las TIC.

La conectividad total y la disponibilidad de hardware ponen a disposición de la Revolución Educativa herramientas poderosas que posibilitan trabajar a nivel de cobertura y de calidad; por ejemplo, para ampliar la cobertura, las TIC permiten capacitar a distancia e incorporar programas de apoyo y tutoría para disminuir la deserción escolar.

Por otro lado, se hace prioritaria una transformación profunda del sistema de educación superior que posibilite la formación de profesionales y académicos para viabilizar el tránsito de una “economía primario exportadora” hacia una economía “terciario exportadora de bioconocimiento y servicios turísticos comunitarios”. Entonces, es fundamental acumular «capital intangible a través

de la preparación del talento humano para utilizar, explotar y producir las TIC evitando así, el apareamiento de cuellos de botella que limiten la productividad sistémica.

Finalmente, el Estado debe propender al impulso de la investigación y el desarrollo en el sector de las TIC para consolidar la transferencia de conocimientos, aprovechando el carácter transversal del sector. De esta forma, se canalizaría la innovación hacia sectores estratégicos de la economía, donde el valor agregado que proporciona el uso de la tecnología implique una cadena infinita de transferencia de conocimientos e innovación.

2.3.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2007 – 2012)

El diseño del Plan está sustentado en cuatro elementos básicos para el desarrollo del sector; el usuario como el centro de atención y de recopilación de información sobre las tendencias y calidad de servicios, convergencia tecnológica, globalización tecnológica y la permanente actualización y transferencia de las nuevas tecnologías a las redes y servicios públicos de telecomunicaciones, con cobertura a todo el país sin rezagar áreas urbanas ni rurales, considerando tanto la tecnología actual y el desarrollo tecnológico futuro de las telecomunicaciones. Adicionalmente un nuevo concepto de administración integral de los recursos naturales del Estado, el espectro radioeléctrico en toda su dimensión.

El objetivo básico y primordial del Plan es integrar y concienciar a toda la sociedad ecuatoriana sobre la necesidad imperiosa de ser parte activa de una nueva sociedad de la información y del conocimiento, con el lema “ **Todos los ecuatorianos bajo la Sociedad de la Información y del Conocimiento**” y con el medio “**Internet para todos con cobertura a nivel nacional**”, lo que se conseguirá con el establecimiento de mecanismos idóneos para alcanzar las metas y objetivos mediante la implementación de plataformas tecnológicas de gran conectividad y con efectivos medios de transporte de la información, para disponer de autopistas de información al alcance de todos los ecuatorianos.

Uno de los objetivos del Plan será fomentar y fortalecer la conformación de una verdadera sociedad de la información y del conocimiento a través de un accionar centrado en el usuario, y en el medio en el que interactúa, de tal manera que permita disponer de las siguientes facilidades nacionales;

- Gobierno electrónico

- Internet Municipal
- Consejos Provinciales en línea
- Educación Básica y Bachillerato en línea
- Salud en línea
- Grandes sistemas de información y bases de datos en línea
- Bibliotecas digitales en línea
- Radiodifusión y televisión digital educativa en línea
- Capacitación digital en línea en centros de educación superior
- Comercio electrónico digital en línea
- Turismo digital en línea
- Sector de la producción en línea

Para lograr lo indicado el Gobierno Nacional establecerá un gran backbone de internet nacional que cubra todo el país, conformado por grandes nodos de información y enrutamiento, y de verdaderos medios de transporte en calidad de autopistas de información, que soporten a nivel nacional las plataformas especializadas de todas y cada una de las actividades y aplicaciones señaladas. Las estrategias a establecer para incorporar verdaderas autopistas de la información, que conecten a todo el país, serán ofrecidos por las Operadoras-concesionarias de telefonía fija y móvil, con la instalación de una gran malla de fibra óptica con alcance nacional y con disponibilidad de NAPs a lo largo y ancho del país, que posibiliten accesos a esta autopista y al backbone de la red nacional de internet desde cualquier localidad del país.

Entre sus objetivos tenemos el **“Acceso y Servicio Universal”**, el Servicio Universal es la obligación de extender el acceso de un conjunto definido de servicios de telecomunicaciones aprobados por el CONATEL a todos los habitantes del territorio nacional, sin perjuicio de su condición económica, social o su localización geográfica, a precio asequible y con calidad debida. A través del Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones (FODETEL), se establecerán estrategias para el Desarrollo de las Telecomunicaciones, en áreas rurales y urbano marginales, además es necesario, a través de una reforma integral a su reglamento, ampliar su campo de acción para consolidar paulatinamente mediante acciones concretas, el ingreso de la sociedad ecuatoriana a la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Otro de sus objetivos es **“Infraestructura, Convergencia y Conectividad”**, promover programas y proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de las Tecnologías de Información y Comunicación, que contribuyan al desarrollo social y económico, asegurando que las soluciones se enmarquen dentro de normativas y estándares justos, equitativos y solidarios.

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones, busca impulsar el sector de las Telecomunicaciones en el país, haciendo frente a una revolución tecnológica en materia de telecomunicaciones que obliga a que se introduzcan en el país cambios sustanciales en los esquemas legales, regulatorios de control y de gestión operativa de los servicios de telecomunicaciones.

Además el gobierno impulsa el **Plan Ecuador Digital 2.0**, es un proyecto que se basa en cuatro ejes: equipamiento, conectividad, capacitación y aplicaciones. La meta principal es que el país evolucione sobre estos cuatro puntos, los cuales están sustentados en un marco institucional, legal y regulatorio aplicables en tres planes ya existentes en el Gobierno: el acceso universal y alistamiento digital, el de Gobierno digital y el de banda ancha.

2.4 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Michael Porter, en su libro titulado “Estrategia Competitiva”: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, en su primer capítulo: El Análisis Estructural de las Industrias, nos plantea que existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo dentro de una industria.

GRÁFICO No. 2.3: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



Fuente: Michael E. Porte. *Estrategia Competitiva*.2008

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

La formulación de una estrategia competitiva nos permitirá que se relacione la empresa con su ambiente, para determinar una posición en el sector en el cual nos desenvolvemos y podamos defendernos de mejor manera contra estas fuerzas e influir en ellas para sacarles provecho.

2.4.1 RIESGO DE QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES

“Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo, grandes recursos.”¹⁶

Los nuevos participantes frecuentemente son atraídos por las ganancias y beneficios que ofrecen los nuevos mercados, ingresan agresivamente a captar participación en el mercado, provocando que aumente la competencia, reduzcan los precios y disminuya la utilidad.

El riesgo de que ingresen nuevos participantes a una industria dependerá de las barreras de entrada y la reacción de las empresas ya establecidas.

Entre las principales barreras podemos acotar:

- Economías de Escala
- Diferenciación de Productos
- Necesidades de Capital
- Costos Cambiantes
- Acceso a los Canales de Distribución
- Desventajas de Costos Independientes de las Economías de Escala
- Represalias

2.4.2 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.”¹⁷

En base a la rivalidad existente entre los competidores las empresas pueden tomar medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado. Se debe estar seguro al poner en marcha una decisión de este tipo ya que puede afectar no solo a la empresa sino a toda la industria.

A continuación puntualizamos los factores estructurales que influyen en la rivalidad de los competidores actuales:

¹⁶ PORTER Michael E., “Estrategia Competitiva”, Pág. 22

¹⁷ PORTER Michael E., “Estrategia Competitiva”, Pág. 33

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Lento crecimiento de la industria
- Competidores diversos
- Diferenciación del producto
- Barreras sólidas contra la salida

2.4.3 PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

“En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.”¹⁸

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad de un producto original en una industria. Constituye una amenaza porque altera la oferta y la demanda, los productos sustitutos se presentan con precios bajos y limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente a él.

La amenaza de sustitución puede tomar distintas formas:

- Sustitución producto a producto
- Sustitución de necesidades
- Sustitución genérica
- La abstinencia

2.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de una situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.”¹⁹

Los compradores serán influyentes si se cumplen las siguientes condiciones:

¹⁸ PORTER Michael E., “Estrategia Competitiva”, Pág. 39

¹⁹ PORTER Michael E., “Estrategia Competitiva”, Pág. 40

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información.

El éxito del poder de negociación de los compradores crecerá o disminuirá si se cumplen los puntos antes mencionados.

2.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.”²⁰

Los proveedores serán influyentes si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

²⁰ PORTER Michael E., “Estrategia Competitiva”, Pág. 43

El proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y las empresas necesitan adquirirlo para sus procesos. Por el contrario, si existe un gran número de proveedores que ofrecen el producto, el comprador estará en una buena posición de elegir la mejor oferta.

2.5 ÁRBOL DE PROBLEMAS

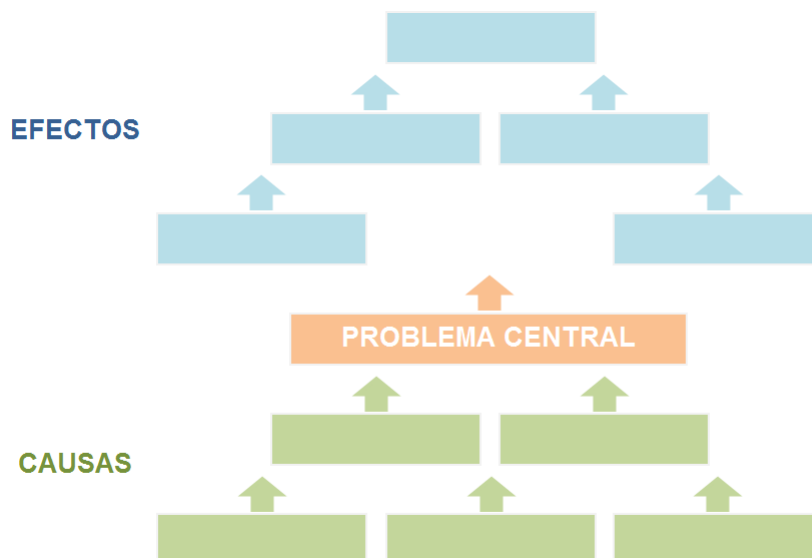
Para identificar la problemática que puede estar afectando a la empresa es indispensable conocer las causas que originan y los efectos que producen los problemas para la empresa.

“Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo. Se puede reflejar en la carencia de algo positivo o en la existencia de algo negativo”²¹

“Una vez determinado el problema fundamental, se analizan sus causas y efectos. El punto de partida para solucionar un problema es analizarlo correctamente con la ayuda del instrumento metodológico denominado “Árbol de Problemas”. El análisis de efectos mediante esta técnica consiste en representar gráficamente los efectos identificados como consecuencia del problema”²²

Este tipo de instrumento está conformado por tres partes: la parte media que representa el problema central, la parte inferior que presentan las causas y la parte superior que representan los efectos.

GRÁFICO No. 2.4: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

²¹ CORDOVA PADILLA Marcial, “Formulación y Evaluación de Proyectos”, Pág. 114

²² CORDOVA PADILLA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, Pág. 115

El procedimiento para la construcción de este instrumento es el siguiente:

- Colocar primero el problema central.
- Colocar las causas que permitieron que surja el problema.
- Cada efecto surge del problema a consecuencia de cada causa, es por ello que se colocará flechas de abajo hacia arriba a fin de determinar los efectos.

2.6 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

“Esta herramienta se emplea para averiguar cuáles grupos (de población, organizaciones del sector público y del sector privado, la sociedad civil, organizaciones religiosas, grupos políticos, organismos internacionales, etc.), apoyarían una determinada estrategia para abordar el problema de desarrollo, lo mismo los grupos que se opondrían. Para estos grupos es recomendable auscultar sus intereses, la forma como perciben el problema y los recursos y mandatos con que cuentan para defender su posición. El diseño incluye medios para maximizar el apoyo o minimizar la resistencia de parte de los involucrados del proyecto”²³

GRÁFICO No. 2.5: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El análisis de los involucrados es una herramienta que detalla en forma práctica y sencilla la información de los intereses y problemas que perciben las personas o grupos que de alguna manera están involucrados con la empresa.

2.7 ANÁLISIS DOFA

“La sigla DOFA se utiliza para referirse a los cuatro factores internos y externos. Las debilidades y fortalezas de la empresa representan los elementos internos, las oportunidades y amenazas que afrontan constituyen los elementos externos.”²⁴

²³ MIRANDA MIRANDA Juan José, “Gestión de Proyectos”, Pág. 52

²⁴ GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M. y PFEIFFER William J., “Planeación Estratégica Aplicada”, Pág. 269

El análisis DOFA ayudará a decidir sobre el futuro de la empresa. Nos proveerá de la información necesaria para realizar el proceso de Planificación Estratégica, a diseñar acciones necesarias para aprovechar nuevas oportunidades, prepararnos contra futuras amenazas teniendo presente nuestras debilidades y fortalezas.

GRÁFICO No. 2.6: ANÁLISIS DOFA



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El análisis DOFA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una Organización.

2.7.1 ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y, así mismo, las fortalezas que se puedan aprovechar para lograr el futuro deseado.”²⁵

2.7.1.1 FORTALEZAS

“Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.”²⁶ Se refiere a los aspectos positivos internos de la empresa, y que están bajo control e influencia. Son los conocimientos, activos, tecnología, capital financiero y humano, experiencias y sensibilidades que le brindan diferencias favorables a la empresa con respecto a sus competidores.

²⁵ GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M. y PFEIFFER William J., “Planeación Estratégica Aplicada”, Pág. 269

²⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA L.A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 156

2.7.1.2 DEBILIDADES

“Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.”²⁷ Se refiere a los factores negativos de la empresa que en algún momento le pueden ocasionar una crisis o debilitarse ante sus competidores, y cuya solución está en manos de la propia Organización.

2.7.2 ANÁLISIS EXTERNO

“La fase de auditoría del desempeño debe incluir información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la Organización. Estas fuerzas externas son las oportunidades y las amenazas del análisis DOFA.”²⁸

2.7.2.1 OPORTUNIDADES

“Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.”²⁹ Se refiere a las situaciones que existen en el ambiente externo a la empresa que pueden ser aprovechados por ésta para reforzar su posición competitiva.

2.7.2.2 AMENAZAS

“Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.”³⁰ Se refiere a situaciones que existen en el ambiente externo de la empresa y que están fuera de su control, pudiendo afectar negativamente a la empresa.

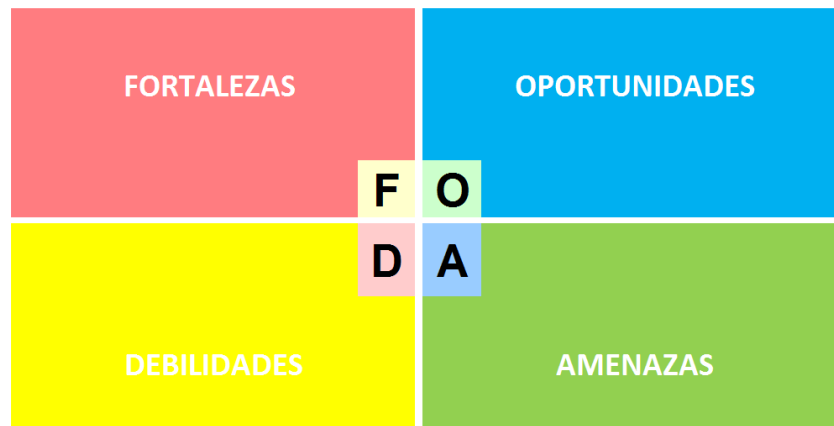
²⁷RODRÍGUEZ VALENCIA L.A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 157

²⁸GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M. y PFEIFFER William J., “Planeación Estratégica Aplicada”, Pág. 290

²⁹RODRÍGUEZ VALENCIA L.A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 157

³⁰RODRÍGUEZ VALENCIA L.A. Joaquín, “Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”, Pág. 157

GRÁFICO No. 2.7: MATRIZ FODA



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

2.7.3 MATRIZ DOFA

Es un instrumento de ajuste muy importante nos permite contrastar los factores externos (Oportunidades y Amenazas), con los factores internos (Fortaleza y Debilidades) y con ello plantear nuestros objetivos estratégicos y estrategias. La matriz DOFA la construimos estableciendo cuatro cuadrantes donde formulamos las estrategias.

Del análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa podemos desarrollar cuatro tipos de estrategias:

2.7.3.1 LA ESTRATEGIA DA (MINI - MINI)

“Las estrategias de tipo DA son tácticas defensivas que intentar disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno.”³¹ Este tipo de estrategias buscan disminuir las debilidades que están ocurriendo en la empresa y así evitar cualquier tipo de amenaza externa que puede repercutir en la empresa. Una empresa que tiene muchas debilidades y amenazas jamás podrá sobrevivir en el mercado donde se desenvuelve, una amenaza externa tan fuerte que ataque a una empresa con muchas debilidades y esta no cuente con la fuerza necesaria para sobrellevar este ataque, será su quiebra total.

³¹ GARRIDO BUJ Santiago, “Dirección Estratégica”, Pág. 53

2.7.3.2 LA ESTRATEGIA DO (MINI – MAX)

“Las estrategias de tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias.³² Superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas del entorno es lo que se pretende en este tipo de estrategias. En muchos de los casos en el mercado aparecen oportunidades que la empresa no puede aprovechar porque se encuentran con debilidades que le impiden explotar esa oportunidad que está ocurriendo en el mercado, es por ello que la empresa debe darse cuenta que deben crear acciones que le permita contrarrestar sus debilidades con el fin de no dejar escapar las oportunidades.

2.7.3.3 LA ESTRATEGIA FA (MAX – MINI)

“Las estrategias de tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas.”³³ Con este tipo de estrategias se pretende aprovechar las fortalezas que tiene la empresa con el solo propósito de evitar las amenazas que suelen aparecer en el entorno externo. Las amenazas suelen aparecer en cualquier momento y en algunos casos no pueden ser controladas debido al impacto que suelen tener estas en el entorno donde se desenvuelve la empresa, se pretende crear acciones que le permita a la empresa aprovechar al máximo sus fortalezas y así evitar o reducir al mínimo ese impacto que suelen tener estas amenazas.

2.7.3.4 LA ESTRATEGIA FO (MAX – MAX)

“Las estrategias de tipo FO son las más obvias, ya que tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado.”³⁴ Lo que se pretende es utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno. Este tipo de estrategias es fundamental en el posicionamiento de la empresa en el mercado, dado que utiliza los recursos que dispone la empresa para aprovechar y beneficiarse de lo que el mercado está ofreciendo.

³² GARRIDO BUJ Santiago, “Dirección Estratégica”, Pág. 51

³³ GARRIDO BUJ Santiago, “Dirección Estratégica”, Pág. 51

³⁴ GARRIDO BUJ Santiago, “Dirección Estratégica”, Pág. 51

GRÁFICO No. 2.8: MATRIZ DOFA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

2.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una Organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”³⁵

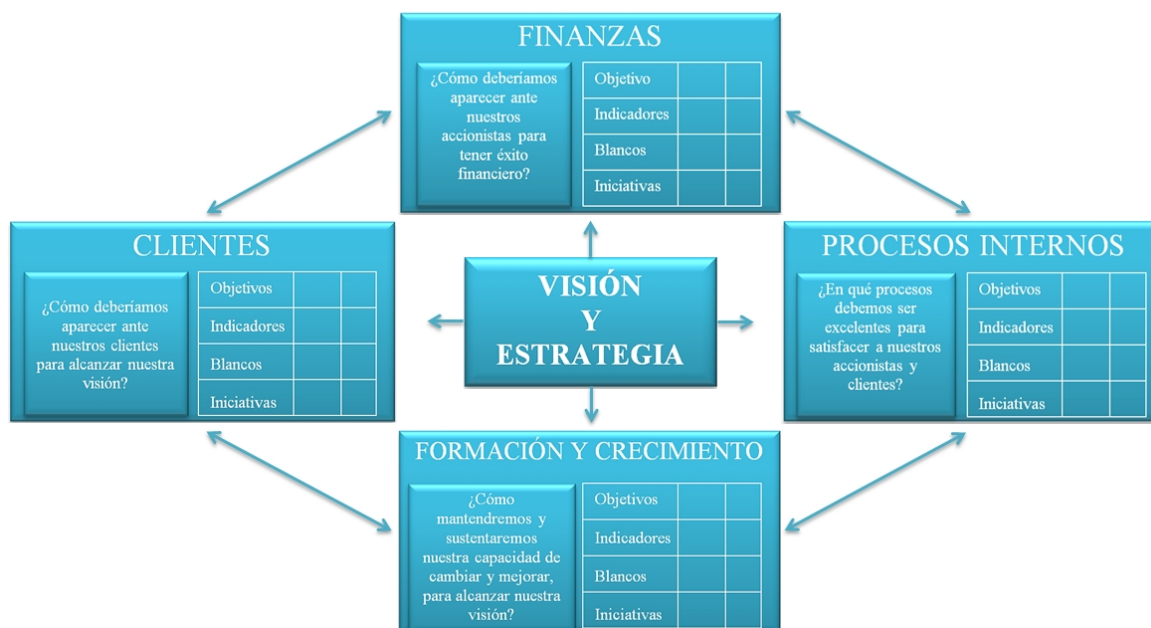
El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta utilizada por la alta dirección para organizar, estructurar y controlar que se cumplan las estrategias. El CMI mide la actuación de la Organización desde cuatro perspectivas:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos,
- Formación de Crecimiento

En el siguiente gráfico podemos observar como el Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

³⁵ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 14

GRÁFICO No. 2.9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Cuadro de Mando Integral, David P. Norton y Robert S. Kaplan

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

2.8.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.

2.8.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.”³⁶

“Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo

³⁶ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 39

plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.”³⁷

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.8.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

“En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.”³⁸

“Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.”³⁹

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una Organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la Organización.

2.8.1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

“En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

³⁷ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 59

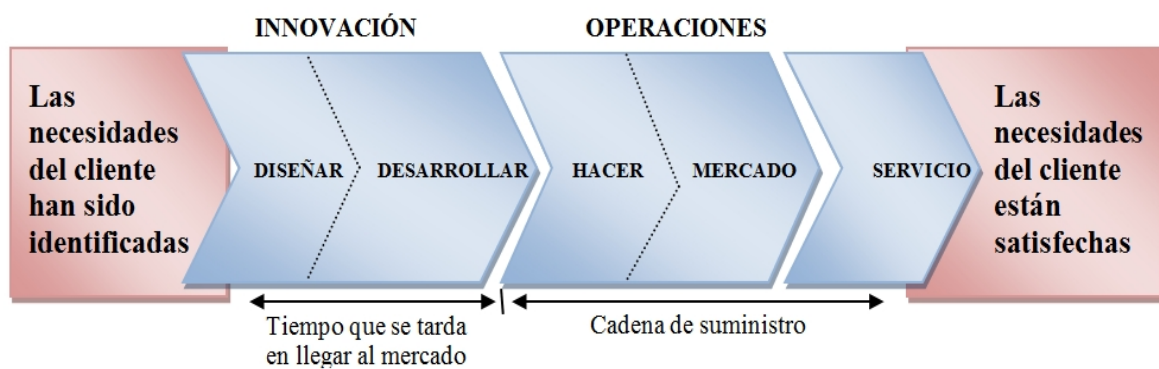
³⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 39

³⁹ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 40

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa.^{»40}

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del Proceso Interno. La Cadena de Valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

GRÁFICO No. 2.10: LA PERSPECTIVA DE CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO



Fuente: Cuadro de Mando Integral, David P. Norton y Robert S. Kaplan

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

2.8.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

“La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la Organización. Los objetivos establecidos en las perspectiva financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la Organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral.”^{»41}

⁴⁰ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 40

⁴¹ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Cuadro de Mando Integral”, Pág. 139

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La Organización debe invertir en el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

2.8.2 MAPA ESTRATÉGICO

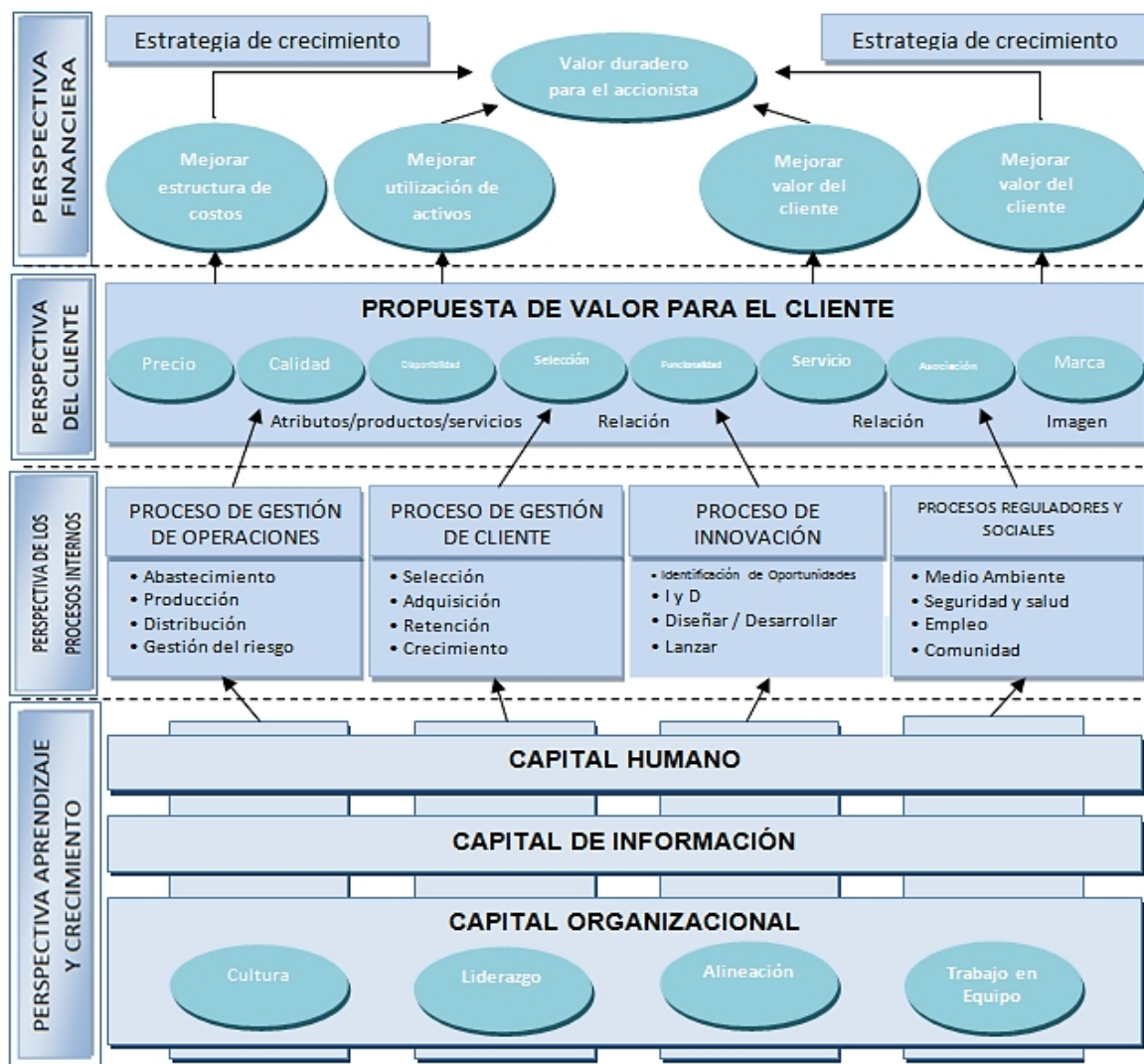
“El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.”⁴²

El Mapa Estratégico es una herramienta del Cuadro de Mando Integral que permite alinear a todos los miembros de la Organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir ¿Qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos?.

Se basa en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral: Perspectiva Financiera, con objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan valor ha aportar a los clientes; Perspectiva del Proceso Interno, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye los objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de la información, capital humano y capital organizacional.

⁴² KAPLAN Robert S. y NORTON David P., “Mapas Estratégicos”, Pág. 59

GRÁFICO No. 2.11: MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Mapas Estratégicos, David P. Norton y Robert S. Kaplan

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Al contar la Organización con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

El proceso de Planificación Estratégica se inicia con un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en su ambiente interno, amenazas y oportunidades en su ambiente externo, factores que influyen en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre:	GUAGUITEL S.A.
Tipo de Entidad:	Sociedad Anónima
Dirección:	Sangolquí, B. Selva Alegre F. Guarderas 916
Provincia:	Pichincha
Teléfono:	022871383
Web:	www.guaguitelsa.com

GUAGUITEL S.A., presta sus servicios como contratista en la instalación, programación, mantenimiento y reparación de equipos de telecomunicaciones, para la transmisión de datos en telefonía móvil.

GRÁFICO No. 3.1: LOGO DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Es una empresa ecuatoriana constituida como Sociedad Anónima el 6 de mayo del 2008 e inscrita en la Superintendencia de Compañías con número de expediente No. 159992, con un Capital Social de \$ 800 dólares americanos como se detalla a continuación.

TABLA No. 3.1: CAPITAL APORTADO POR LOS SOCIOS

PARTICIPACIÓN DE SOCIOS GUAGUITEL S.A.				
ACCIONISTAS FUNDADORES	CAPITAL SUSCRITO US\$	CAPITAL PAGADO US\$	NÚMERO DE ACCIONES DE US\$ 1.00 C/U	% PARTICIPACIÓN
NELSON GUALPA	160,00	160,00	160	20%
EDISON PÉREZ	160,00	160,00	160	20%
ALEX ANRANGO	160,00	160,00	160	20%
JUAN FLORES	160,00	160,00	160	20%
RAFAEL PÉREZ	160,00	160,00	160	20%
TOTAL	800,00	800,00	800	100%

***Fuente:** Acta de Constitución GUAGUITEL S.A.*

***Realizado por:** Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia*

Los representantes legales de “GUAGUITEL S.A.” son el Presidente de la Compañía el señor Nelson Rene Gualpa Proaño, y como Gerente General de la misma el señor Edison Rene Pérez Caizatoa. La empresa posee RUC y cumple con todas sus obligaciones con el SRI (Servicio de Rentas Internas) de manera oportuna y transparente.

No cuenta con infraestructura propia, se arrienda un local en la ciudad de Sangolquí, donde se desarrollan las actividades administrativas y de logística.

Además en lo que se refiere a lo laboral todos sus empleados se encuentran afiliados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), y reciben todos los beneficios como determina la Ley.

3.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA


GUAGUITEL S.A. presta sus servicios en la instalación y puesta en marcha de equipos de telecomunicaciones a nivel nacional. Los trabajos que la empresa realizó en sus inicios y les sirvieron como experiencia y conocimiento para los técnicos de la empresa se detallan a continuación:

GRÁFICO No. 3.2: SERVICIOS QUE OFRECIÓ GUAGUITEL S.A.


EQUIPOS NORTEL	
<ul style="list-style-type: none"> • TDMA (Montaje, desmontaje, mantenimiento de bastidores RFs, power plant, sistema radiante y Mw.). • CDMA (Montaje, desmontaje, mantenimiento de equipos tanto indoor como outdoor, sistema radiante). 	

EQUIPOS SIEMENS	
<ul style="list-style-type: none"> • SRAL 3 (Montaje, desmontaje, mantenimiento de microondas) • SDH (Montaje, desmontaje, mantenimiento con guía de onda) • GSM (Montaje BTS, sistema radiante, Mw. y comisionamiento) 	

EQUIPOS DE MICROONDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • TADIRAN (Instalación y mantenimiento) • HARRIS (Instalación y mantenimiento) 	

MNI	
<ul style="list-style-type: none"> • (Instalación y mantenimiento) 	

EQUIPOS ERICSSON	
<ul style="list-style-type: none"> • TDMA (Equipos: Montaje, desmontaje, mantenimiento, sistema radiante y Mw.). • CDMA (Montaje, desmontaje, mantenimiento de equipos tanto indoor como outdoor, sistema radiante). 	

PERKINS	
<ul style="list-style-type: none"> • (Montaje, desmontaje) • EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN • MINI SPLIT (Montaje, desmontaje, mantenimiento). • T. VENTANA (Montaje, desmontaje, mantenimiento). • BATERÍAS • ABSOLITTE (Montaje, desmontaje y mantenimiento) • SISTEMA ENERGÍA • AC (En alta y baja tensión) • DC (en 27 y -48 voltios) • PARARRAYOS (Montaje, desmontaje) 	



OTROS	
<ul style="list-style-type: none"> • TORRES (Desmontaje y mantenimiento) • DATOS (Instalación enlaces de ultima milla) • MANTENIMIENTO (Limpieza y mantenimiento de sites) • SATÉLITALES (Instalación de enlaces) • FUENTES DE PODER (Equipos: LOREIN, VORTEX, ELTECK) 	

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En la actualidad los servicios que se ofrecen en base a la demanda y los avances tecnológicos son los siguientes:

GRÁFICO No. 3.3: SERVICIOS QUE OFRECE EN LA ACTUALIDAD GUAGUITEL S.A.

EQUIPOS HUAWEI	
<ul style="list-style-type: none"> • UMTS (Instalación, reubicación de equipos BBU, RRU, etc.) • MW (Instalación, comisionamiento de enlaces) • GRUPOS ELECTRÓGENOS • KHOLER (Montaje, desmontaje y mantenimiento) • CATERPILLAR (Montaje y mantenimiento preventivo) • CUMMINS (Montaje, desmontaje y mantenimiento) 	
TIERRAS	
<p>(Montaje y desmontaje de sistema de tierras)</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQUIPOS NOKIA GSM • TESTS SITE SURVEY • INSTALACIÓN (Bts Ultrasite, Metrosite, Micropower, sistema radiante, comisionamiento) • ENLACES MW (Microondas, comisionamiento, hasta ant. 3,7 mts) • AMPLIACIONES (Ultrasite 850 y 1900 Mhz, etc.) • CAMBIOS (Cambio de NUSS por nueva Power ONE) • OPTIMIZACIÓN (Cambio de azimuth, tilt, reconfiguraciones, etc.) • CORRECCIONES (Cambio de BTS, antenas, sistema radiante, etc.) • CENTRALES (Instalación: Equipos Nokia: Transcovers, BSC, Multimedia GETWAY; cableado de E1, etc.). 	

***Fuente:** Base de datos GUAGUITEL S.A.*

***Realizado por:** Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia*

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una Organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas unidades que la conforman.⁴³

⁴³ GIBSON James, "Organizaciones, conducta, estructura, procesos", Pág. 33

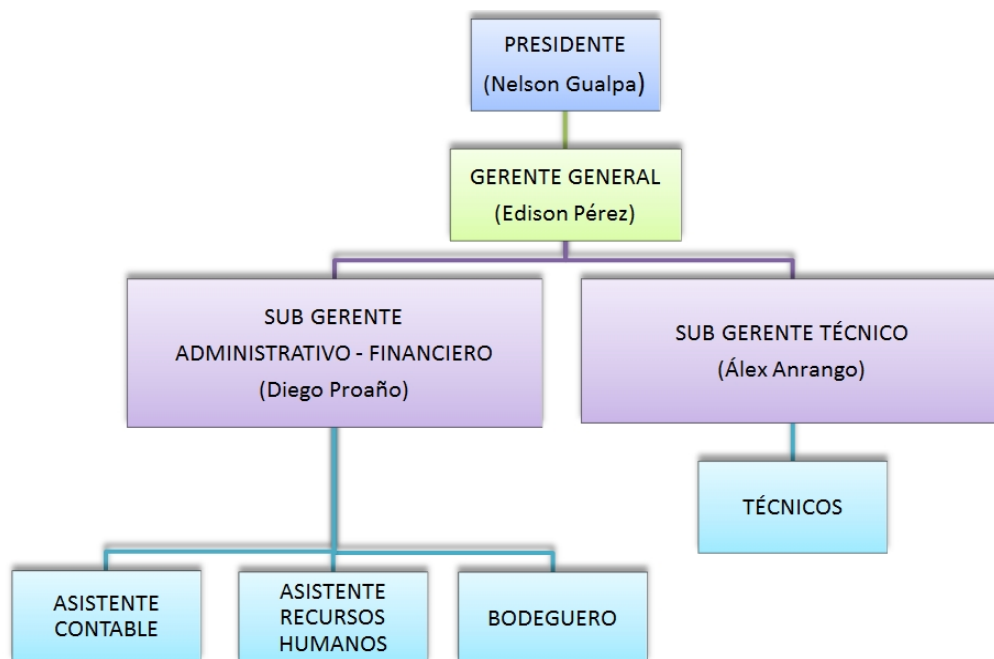
La estructura organizacional de GUAGUITEL S.A. es funcional, la gestión operativa se encuentra centralizada desde la Gerencia General. Debido a que la empresa cuenta con poco personal la comunicación entre los diferentes departamentos fluye sin inconvenientes.

3.2.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la Organización”.⁴⁴

El Gráfico 2.15, muestra la estructura funcional de la empresa GUAGUITEL S.A., en base a las áreas con que cuenta actualmente.

GRÁFICO No. 3.4: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

⁴⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

3.2.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ACTUALES

- **PRESIDENTE**

El Presidente es accionista y la máxima autoridad de la empresa. Además interviene en la parte operativa de la empresa como técnico por sus amplios conocimientos en la instalación de equipos de telecomunicación. Entre lo más importante de sus deberes y atribuciones podemos acotar:

- Tener representación judicial y extrajudicial de la compañía.
- Presidir la Junta General de Accionistas y convocar a reunión de dicho organismo.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta General de Accionistas.
- Reemplazar al Gerente General, en caso de falta o impedimento de éste, con las mismas atribuciones y deberes señalados para el Gerente General.

- **GERENTE GENERAL**

El Gerente General es accionista y la cabeza de la Organización, toma todas las decisiones dentro y fuera de la misma. Entre lo más importante de sus funciones podemos acotar:

- Es el responsable del funcionamiento administrativo, económico y técnico de la empresa.
- Someter a la aprobación de la Junta General de Accionistas, el presupuesto de ingresos y gastos de cada periodo fiscal, así como los estados financieros, en las fechas señaladas en los estatutos.
- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la Organización con el objetivo de establecer negocios a corto y largo plazo.

- **SUB GERENTE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

Es la persona encargada de la optimización del recurso humano, proceso contable y el manejo de bodega e inventario. La contabilidad se lleva en el programa SADCOR y cuenta con dos asistentes las mismas que se encargan de registrar facturas, registros contables, el pago a proveedores, pago de impuestos, pago de nómina y recepción de cobranza, etc. Entre lo más importante de sus funciones podemos acotar:

- Análisis de los aspectos financieros en todas las decisiones que toma la empresa.

- Elaboración de reportes financieros, para determinar la situación económica y financiera de la empresa y analizar los cambios que a experimentado de un periodo a otro.
- Es el encargado en todo lo que se refiere a temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Maneja, procesa y supervisa la contabilidad de la empresa y es el encargado de cumplir con las obligaciones tributarias de la misma.

- **SUB GERENTE TÉCNICO**

Es accionista de la empresa y tiene como responsabilidad planificar, organizar y dar seguimiento a todos los trabajos que realiza la empresa. Esta responsabilidad es compartida con otro accionista el señor Juan Diego Flores. Disponen de un grupo de trabajo de dos técnicos y cuatro ayudantes de instalación, para realizar los proyectos que se dispone desde la Gerencia General. Entre lo más importante de sus funciones podemos acotar:

- Es encargado de la supervisión de proyectos, así como también brindar asesoramiento técnico a los clientes en la correcta utilización de los equipos instalados.
- Asigna personal para cada uno de los proyectos que se va a ejecutar.
- Se encarga de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en cada uno de los proyectos y su presupuesto.

3.3 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La clave para el éxito de la empresa va a depender en gran parte de una buena gestión por parte de sus administradores. Por tanto, se vuelve prioritario identificar los factores que influyen en el desempeño de GUAGUITEL S.A., a fin de determinar aquellos elementos tanto internos como externos que la empresa debe gestionar.

3.3.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Al realizar este análisis se debe tomar en cuenta los factores internos y externos que pueden influir positiva o negativamente en el normal desenvolvimiento de GUAGUITEL S.A.

3.3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

GUAGUITEL S.A. busca tener la capacidad de desarrollar acciones estratégicas de tipo adaptativo o proactivo que respondan a las características del entorno que rodea a la Organización. Por tanto, para cumplir este objetivo surge la necesidad de realizar un análisis tanto de aquellos aspectos macro que involucran fuerzas sociales, políticas, económicas y tecnológicas, como de aquellos aspectos micro que involucran el sector en que la empresa compite y que afectan significativamente a las operaciones de la empresa.

3.3.1.1.1 ANÁLISIS MACRO

3.3.1.1.1.1 FACTOR SOCIO-POLÍTICO

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Capítulo Segundo: *Derechos del Buen Vivir*, Sección tercera: *Comunicación e Información*, art 16 indica que: “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:”, en su numeral dos: “El acceso universal a las Tecnologías de Información y Comunicación”; y pone énfasis en aquellas personas y colectividades que carecen o tengan acceso limitado a dichas tecnologías, y exige al Estado a “incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas y sociales”; en conclusión se busca expandir el acceso a las TIC a todos los ciudadanos, que entre las principales se encuentran la informática, internet y las telecomunicaciones.

- **PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR**

El Gobierno Nacional a través del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), en su sexta estrategia: “Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento”, está enfocado a dotar de capacidad de comunicación al interior de la sociedad ecuatoriana y con su entorno subregional y global, utilizando Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que tiene como finalidad la evolución hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Dicha estrategia es un apoyo para el cumplimiento del segundo objetivo del Plan del Buen Vivir: “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, que cuenta con las siguientes políticas, lineamientos y metas.

Política:

2.7: Promover el acceso a la información y a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para incorporar a la población a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía.

Lineamientos:

- Democratizar el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación, especialmente a internet, a través de la dotación planificada de infraestructura y servicios necesarios a los establecimientos educativos públicos de todos los niveles y la implantación de telecentros en las áreas rurales.
- Promover las capacidades generales de la población para el uso y fomento de plataformas, sistemas, bancos de información, aplicaciones y contenidos que posibiliten a todos y todas obtener provecho de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Establecer mecanismos que faciliten la adquisición de ordenadores personales y programas de capacitación.

Metas:

2.7.1: Alcanzar el 55% de los establecimientos educativos rurales con acceso a internet, y el 100% de los urbanos hasta el 2013.

2.7.2: Triplicar el porcentaje de hogares con acceso a internet hasta el 2013.

2.7.3: Alcanzar el 50% de hogares con acceso a teléfono fijo hasta el 2013.

- **ECUADOR DIGITAL 2.0**

Es una estrategia de Gobierno, cuyo propósito es que la población de las zonas rurales y urbano marginales sean incluidas en el uso de las nuevas tecnologías.

Objetivos:

- Incrementar el número de ciudadanos incluidos digitalmente.
- Incrementar el uso de las TIC en el ámbito público, privado y la sociedad en general.
- Incrementar el uso de las TIC para la transformación productiva y desarrollo económico.

“El Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Ing. Jaime Guerrero Ruiz, anunció, hoy, en rueda de prensa, que se implementan políticas públicas para la masificación de la banda ancha en el país, sobre todo, en las zonas desatendidas y tecnológicamente aisladas, por lo que trabaja en la consolidación del Plan Nacional de Banda Ancha, que forma parte de Estrategia Ecuador Digital 2.0, que consta, además, de un Plan Nacional de Acceso Universal, de Alistamiento Digital y Gobierno En Línea.”⁴⁵

“El Ministro Guerrero explicó que el Plan tendrá tres programas: el primero, despliegue de infraestructura y condiciones de mercado para banda ancha; el segundo gestión eficiente de recursos, insumos y calidad para banda ancha, y el tercero de banda ancha con responsabilidad social y ambiental.”⁴⁶

Objetivos del Plan:

- Mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso, introducción y apropiación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.
- Incrementar el uso y apropiación de TIC en educación y en todos los sectores productivos de la sociedad, como salud, seguridad, MiPYMES, servidores públicos, etc.
- Permitir a todos los ecuatorianos independientemente de su condición socio-económica y ubicación geográfica el acceso a los servicios de banda ancha con calidad y calidez.
- Impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional.
- Crear condiciones de mercado para desarrollo de la banda ancha.

Metas del Plan:

- Al 2014 disminuir significativamente (al menos 20%) el precio del Kbps.
- Al 2015 incrementar en 80% las MiPYMES conectadas a banda ancha.
- Al 2015 lograr que la mayoría de parroquias rurales tenga conexión a banda ancha.
- Al año 2015 incrementar al menos en 50% los hogares ecuatorianos del Quintil 1 y 2 con acceso a banda ancha.
- Al 2015 incrementar al menos en 60% los hogares ecuatorianos con acceso a banda ancha.
- Al 2016 triplicar el número de conexiones a banda ancha.
- Al 2017 alcanzar al menos el 75% de la población ecuatoriana con acceso a banda ancha.

⁴⁵ Boletín de Prensa MINTEL No. MT-BP 90 - 2011

⁴⁶ Boletín de Prensa MINTEL No. MT-BP 90 - 2011

El apoyo político por parte del Gobierno Nacional hacia el acceso de las Tecnologías de Investigación y Comunicación (TIC), es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa, ya que existirá mayor demanda de los servicios en instalación de fibra óptica, siendo este uno de los servicios que a futuro GUAGUITEL S.A. piensa ofrecer.

3.3.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO

- PARTICIPACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PIB**

La industria de las Telecomunicaciones en el Producto Interno Bruto, está contenido en la actividad económica Correo y Comunicaciones, la cual tiene un crecimiento sostenido como se detalla a continuación.

TABLA No. 3.2: PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO EN MILES DE DÓLARES DE 2007

RAMA DE ACTIVIDAD / AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
G. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO							
- CORREO Y COMUNICACIONES	984.565	1.105.167	1.241.421	1.501.243	1.641.724	1.612.720	1.814.142
PRODUCTO INTERNO BRUTO	47.809.319	49.914.615	51.007.777	54.250.408	54.810.085	56.602.576	61.121.469

Fuente: Página web del BCE

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

La metodología utilizada es a precios constantes tomando como referencia el año 2007, con esto podemos determinar el crecimiento, más no el incremento y comparar el estado de una economía con respecto a otra en el tiempo.

TABLA No. 3.3: PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PIB ESTRUCTURA PORCENTUAL EN PRECIOS 2007

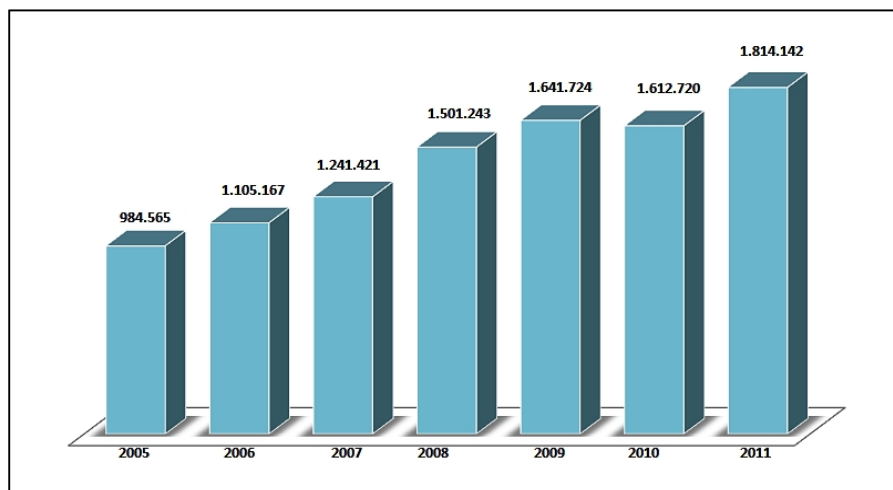
RAMA DE ACTIVIDAD / AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
G. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO							
- CORREO Y COMUNICACIONES	2,06%	2,21%	2,43%	2,77%	3,00%	2,85%	2,97%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Página web del BCE

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En el siguiente gráfico podemos observar el crecimiento que ha tenido la actividad económica Correo y Comunicaciones.

**GRÁFICO No. 3.5: PARTICIPACIÓN DE CORREO Y COMUNICACIONES EN EL PIB
EN MILES DE DÓLARES DE 2007**



Fuente: Página web del BCE

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

- **RESOLUCIÓN No.67 COMEX**

El Comité de Comercio Exterior (COMEX) en la resolución No.67, publicada en el Suplemento Registro Oficial No.730 del 11 de junio de 2012: resuelve restringir la importación de teléfonos celulares, establece un cupo de importación por unidades y valor a empresas y personas que se detallan en el documento, además de prohibir la importación de celulares a través de Correos del Ecuador, mensajería rápida o Courier hacia el Ecuador.

La medida intenta mermar en parte la basura tecnológica devenida de estos artefactos que ingresan al país. Según la Superintendencia de Telecomunicaciones en el país se encuentran activas 16 millones de líneas de celular, de los cuales el 18% cambian teléfonos nuevos cada año.

Con esto se busca disminuir el ingreso de teléfonos celulares, pudiendo de alguna manera representar una amenaza para la empresa, al desmotivar a CONECEL y OTECEL a invertir en el país y así prescindir de los servicios que ofrece la empresa.

3.3.1.1.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

Hablar en la actualidad de telecomunicaciones en el Ecuador es referirnos a la estrategia denominada Ecuador 2.0 que se basa en cuatro ejes fundamentales: equipamiento, conectividad, capacitación y aplicaciones. Lo que se pretende es que el país se desarrolle sobre estos cuatro ejes que ya son adaptables a tres planes que se vienen ejecutando en telecomunicaciones.

En lo referente a telefonía fija, telefonía móvil e internet, lo que se pretende entre otras es impulsar; la conexión de fibra óptica a través del filamento flexible de vidrio de alta pureza que incremente la velocidad y capacidad de transmisión; la telefonía fija con tecnología inalámbrica; la telefonía móvil aumentando el dígito (9) a los números de teléfonos celulares incrementando el stock de líneas de 24 millones de números disponibles por los operadores a 100 millones de líneas y el ingreso de la tecnología de cuarta generación 4G.

A través de la IMT (Telecomunicaciones Móviles Internacionales) establecidas por la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), crearon sistemas de telecomunicación mundial en servicios móviles para banda ancha que respondan a las necesidades de los usuarios, como es el caso de la aparición en nuestro país de la tecnología de cuarta generación 4G, que proporcionará a los usuarios: velocidad en el acceso de datos, transmisión de datos en internet móvil en multimedios de mensajería más avanzados, calidad de la señal sin problemas de interferencia y una gama de servicios que permitan tener una mejor calidad en el servicio.

En la Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones 2007 la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), atribuyó el espectro radioeléctrico de 700 Mhz a la región 2 correspondiente a América Latina, para servicios móviles en la parte alta de la banda UHF. El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), otorgó una segmentación de 30 Mhz de la banda de 700 Mhz mas conocida como Dividendo Digital a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), para que en el segundo semestre del año 2013 preste el servicio de Banda Ancha con mayor velocidad.

El modelo de segmentación adoptado por el Ecuador es el A5 conocido como el APT (Telecomunicad Asia-Pacífico) para la banda de 700 Mhz, es un modelo asiático que divide la banda en dos grandes porciones la primera para subir datos de internet y la segunda para bajarlos.

Lo que se busca en el Ecuador es una gestión eficiente y disponibilidad del espectro radioeléctrico para impulsar el Plan Nacional de Banda Ancha y así disponer de una mayor velocidad, mayor cobertura, mayor penetración e incremento de la productividad.

3.3.1.1.2 ANÁLISIS MICRO

3.3.1.1.2.1 SECTOR DONDE DESEMPEÑA SU ACTIVIDAD

“Las telecomunicaciones que del prefijo griego tele distancia y del latín communicare (comunicación a distancia) es una técnica que permite transmitir mensajes desde un punto a otro, las telecomunicaciones abarca todas las formas de comunicación que incluye: telefonía fija, telefonía móvil, radio, televisión, televisión satelital, acceso a internet, telefonía en transmisión de datos e interconexión de computadoras a nivel de enlace.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones la define como toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, datos, imágenes, voz, sonidos o información de cualquier naturaleza que se efectúa a través de cables, medios ópticos, físicos u otros sistemas electromagnéticos.”⁴⁷

El más claro ejemplo de globalización son las telecomunicaciones, este sector siempre requirió un giro hacia un nuevo esquema acorde a los cambios acelerados que el mercado exigía, es indiscutible el cambio en el país en el sector de las Telecomunicaciones partiendo desde octubre de 1972 con IETEL (Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones) hasta lo que es en la actualidad los dos organismos que caminan en conjunto como son el CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) como ente regulador y administrador de las telecomunicaciones y el SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones) como el encargado de la ejecución de las políticas, los mismos que mantienen a la Superintendencia de Telecomunicaciones y Ministerio de Telecomunicaciones como entes de control; responsables del fortalecimiento del sector de las Telecomunicaciones hacia un mercado de apertura, competitivo, regulatorio con garantías y seguridad jurídica.

Al hablar de las telecomunicaciones en el Ecuador es referirnos a cuatro períodos:

PRIMERO: IETEL (Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones), entre los años 1972 y 1992 fueron la única estatal que administraba las telecomunicaciones en el Ecuador.

⁴⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Telecomunicaci%C3%B3n>

SEGUNDO: EMETEL (Empresa Estatal de Telecomunicaciones), entre los años 1992 y 1995 tenía autonomía en la administración de las telecomunicaciones en el Ecuador; factores como la corrupción, inoperancia y colapso en la regulación y operación de la empresa obliga al Gobierno a reestructurarla.

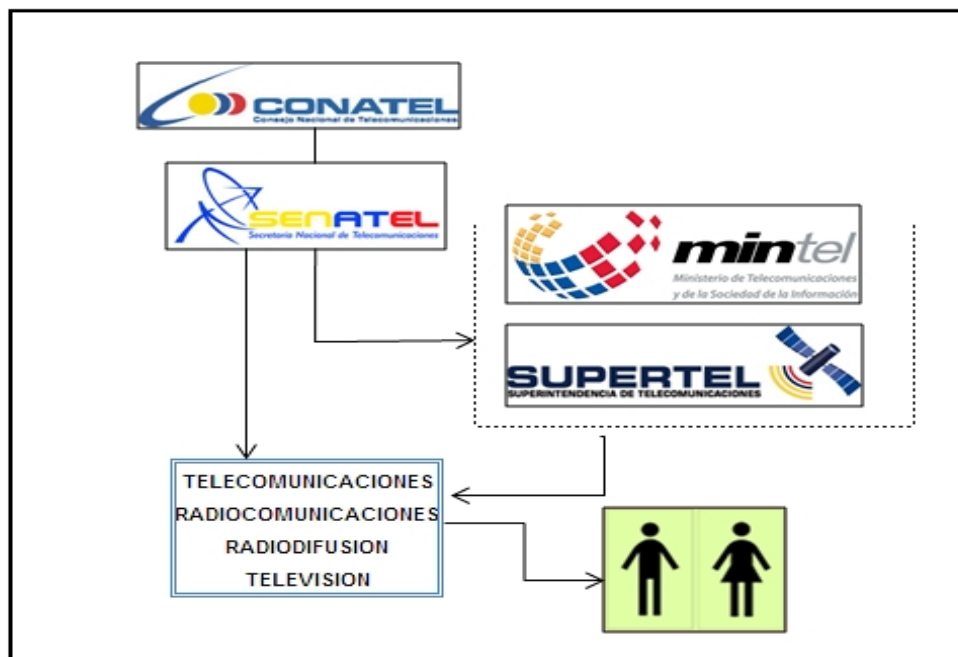
TERCERO: ANDINATEL Y PACIFICTEL, entre los años 1995 y 2000 EMETEL entra en una etapa de reestructuración que suponía la transformación a sociedad anónima, lo que se pretendía era: competencia, servicios eficientes y sobre todo la recuperación de inversiones. En 1997 EMETEL se divide en dos regiones PACIFICTEL y ANDINATEL.

CUARTO: “LIBRE COMPETENCIA”, a partir del año 2000 un régimen de libre competencia se pone de manifiesto en las telecomunicaciones en el Ecuador, es desde este año que tanto el CONATEL como la SENATEL trabajan conjuntamente en el fortalecimiento de las telecomunicaciones al estimular el acceso de nuevos prestadores de servicios en esta rama.

- **ORGANISMOS DE REGULACIÓN Y CONTROL EN EL ECUADOR**

En el Ecuador existen distintas entidades estatales que controlan y regulan el servicio en el mercado de las Telecomunicaciones.

GRÁFICO No. 3.6: EMPRESAS ESTATALES DE TELECOMUNICACIONES



Fuente: Páginas web de las Empresas Estatales

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

➤ **CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones)**

Es una entidad encargada de la regulación y la administración de las telecomunicaciones en el Ecuador a través de políticas, con la finalidad que los ciudadanos del país tenga acceso al servicio de telecomunicaciones. Desarrolla actividades que permitan la libre competencia entre los actores del sector de las Telecomunicaciones, para que entreguen un servicio de calidad y nueva tecnología hacia sus usuarios.

➤ **SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones)**

Es una entidad encargada de ejecutar las políticas y decisiones dictadas por el CONATEL, con la finalidad de promover el desarrollo en el sector de las Telecomunicaciones, radio, televisión y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), a través de la administración y regulación del espectro radioeléctrico y servicios.⁴⁸

➤ **SUPERTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones)**

Organismo responsable de supervisar y controlar a las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas del sector de las Telecomunicaciones y del uso del espectro radioeléctrico, con la finalidad de contribuir al desarrollo del sector velando por los intereses de los ciudadanos del país sujetas a la ley.⁴⁹

➤ **MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones)**

El 13 de agosto del 2009, en el Decreto Ejecutivo No. 8 firmado por el Presidente de la República del Ecuador Economista Rafael Correa, crea el Ministerio de Telecomunicaciones con la necesidad de apoyar el proceso de mejoramiento en los servicios de este sector a través de políticas y nuevos proyectos, lo que se pretende con la creación de esta entidad es entregar a la sociedad en coordinación con las otras instituciones de telecomunicaciones, un servicio de comunicación de calidad con el avance tecnológico.⁵⁰

• **SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN EN EL ECUADOR**

⁴⁸ http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/

⁴⁹ <http://www.supertel.gob.ec/>

⁵⁰ <http://www.mintel.gob.ec/>

De conformidad con la Ley Especial de Telecomunicaciones los servicios de telecomunicación que actualmente se ofrecen en el Ecuador y están definidos en la Constitución de la República son: servicios finales y portadores dentro de estos dos servicios aparecen servicios públicos y de valor agregado.

➤ **Servicios Finales**

Son aquellos que proporcionan la capacidad completa para la comunicación entre usuarios, incluidas las funciones de equipo terminal y que generalmente requieren elementos de conmutación. Los servicios que forman parte inicialmente son los siguientes: telefónico rural, teléfono urbano, interurbano e internacional, videotelefónico, telefax, burofax, datafax, videotex, telefónico móvil automático, telefónico móvil marítimo o aeronáutico de correspondencia pública; telegráfico; radiotelegráfico, de télex y de teletextos y aquellos servicios finales de telecomunicación que sean definidos por los organismos internacionales competentes.⁵¹

➤ **Servicios Portadores**

Son aquellos que proporcionan a terceros la capacidad necesaria para la transmisión de signos, señales, datos, imágenes y sonidos entre puntos de terminación de una red definidos, usando uno o más segmentos de una red. Estos servicios pueden ser suministrados a través de redes públicas conmutadas y no conmutadas integradas por medios físicos, ópticos y electromagnéticos.⁵²

➤ **Servicios Agregados**

Son aquellos que utilizan servicios finales de telecomunicaciones e incorporan aplicaciones que permiten transformar el contenido de la información transmitida. Esta transformación puede incluir un cambio neto entre los puntos extremos de la transmisión en el código, protocolo formato de la información, un ejemplo a un servicio agregado es el internet.⁵³

➤ **Servicios Públicos**

Son aquellos donde el Estado Ecuatoriano garantiza su prestación de servicio debido a la importancia que tienen las telecomunicaciones con la colectividad.

⁵¹ Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada Art.8 literal a

⁵² Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada Art 8 literal b

⁵³ Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada Art .11

Se podría calificar como servicio público a la telefonía fija local, nacional e internacional. La aparición de otro tipo de servicios se considerará siempre y cuando sea fundamental para la comunidad.⁵⁴

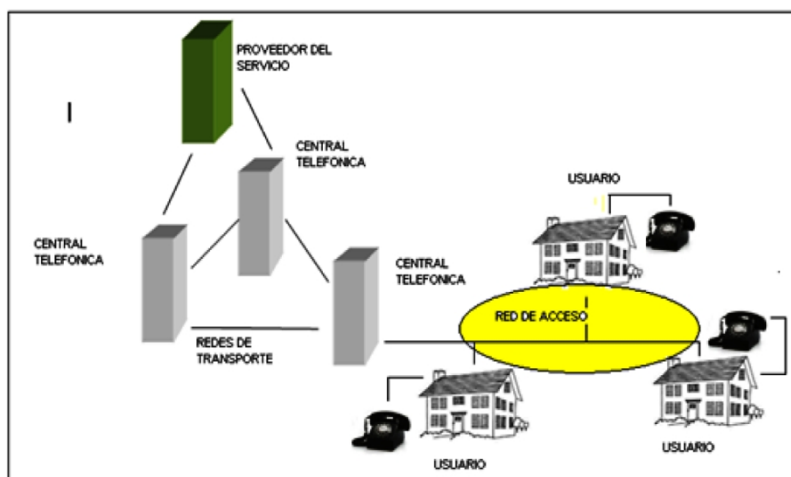
- **CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN EN EL ECUADOR**

La Superintendencia de Telecomunicaciones detalla la clasificación de servicios de telecomunicación que existen en el territorio ecuatoriano:

- **Telefonía Fija**

Los sistemas de telefonía fija parten de una llamada telefónica donde debe establecerse el intercambio bi-direccional de tráfico de voz en tiempo real entre un circuito de comunicación entre dos puntos, el usuario llamado y el usuario llamante; a través de una red de conmutación de circuitos. Una vez que el abonado levanta el auricular se establece el proceso de comunicación, las centrales telefónicas o de conmutación son encargadas de dirigir las llamadas hacia el destino correspondiente.⁵⁵

GRÁFICO No. 3.7: FUNCIONAMIENTO DE LA TELEFONÍA FIJA



Fuente: Página web de la Superintendencia de Telecomunicaciones

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

⁵⁴ Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada Art .4

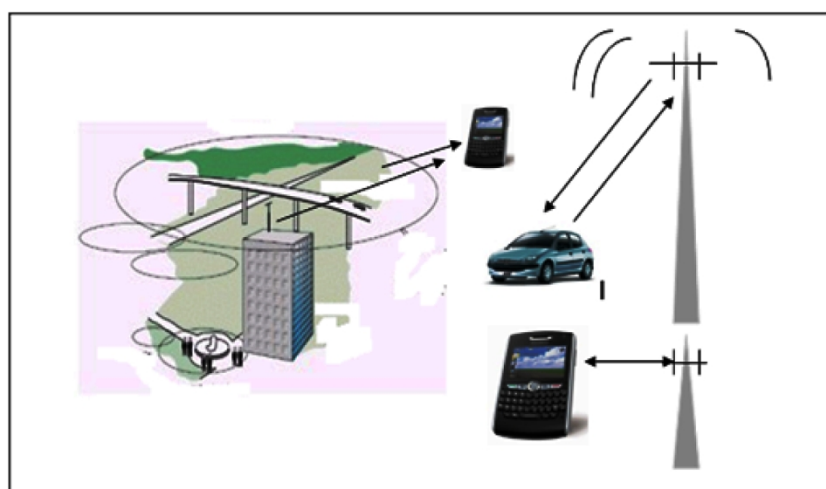
⁵⁵ <http://www.supertel.gob.ec/index.php/Telefonia-Fija/funcionamiento-de-la-telefonía-fija.html>

➤ Telefonía Móvil – Servicio Móvil Avanzado

Los sistemas de telefonía móvil permiten la comunicación entre usuarios que se encuentran en distintos lugares geográficos, son sistemas que constituyen grandes redes de comunicaciones que en la actualidad permiten realizar diferentes servicios, entre los cuales tenemos: telefonía móvil de voz, envío de mensajes de texto.

El servicio móvil avanzado es un servicio de telecomunicaciones que permite toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos e información de cualquier naturaleza al que tenga acceso el abonado.⁵⁶

GRÁFICO No. 3.8: FUNCIONAMIENTO DE LA TELEFONÍA MÓVIL – SERVICIO MÓVIL AVANZADO



Fuente: Página web de la Superintendencia de Telecomunicaciones

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

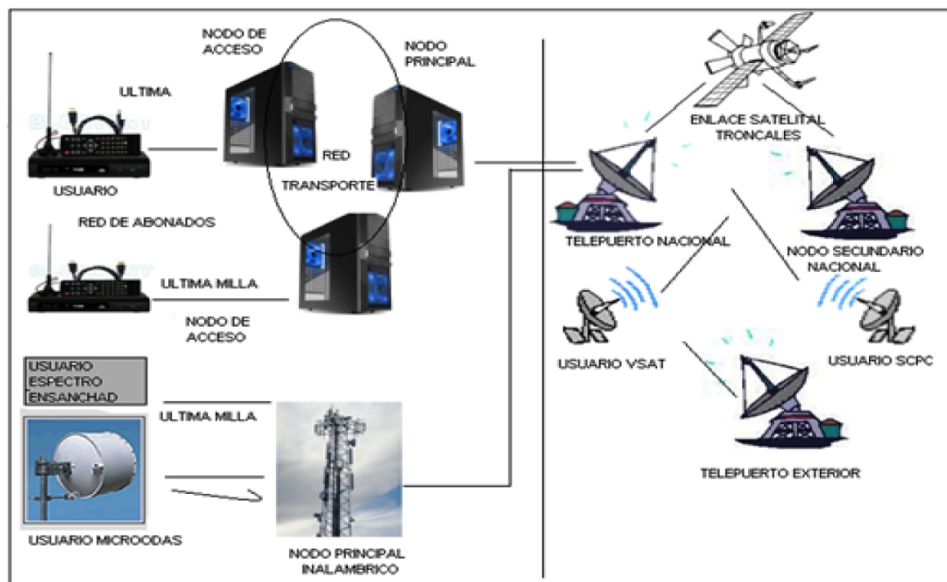
➤ Servicios Portadores

Los servicios portadores son servicios que proporcionan al usuario la capacidad para el transporte de información, independientemente de contenido y aplicación que tenga, estos se realizarán entre dos o más puntos de una red de telecomunicaciones, bajo las modalidades de redes conmutadas y redes no conmutadas, físicas, ópticas, radioeléctricas y espaciales.

⁵⁶ <http://www.supertel.gob.ec/index.php/Telefonia-Movil-Servicio-Movil-Avanzado/informacion-basica-sobre-el-funcionamiento-de-la-telefonía-movil.html>

Este tipo de servicio permite al usuario la transmisión de signos, señales, datos, imágenes, sonidos, voz e información de cualquier naturaleza.⁵⁷

GRÁFICO No. 3.9: FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO PORTADORES



Fuente: Página web de Superintendencia de Telecomunicaciones

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

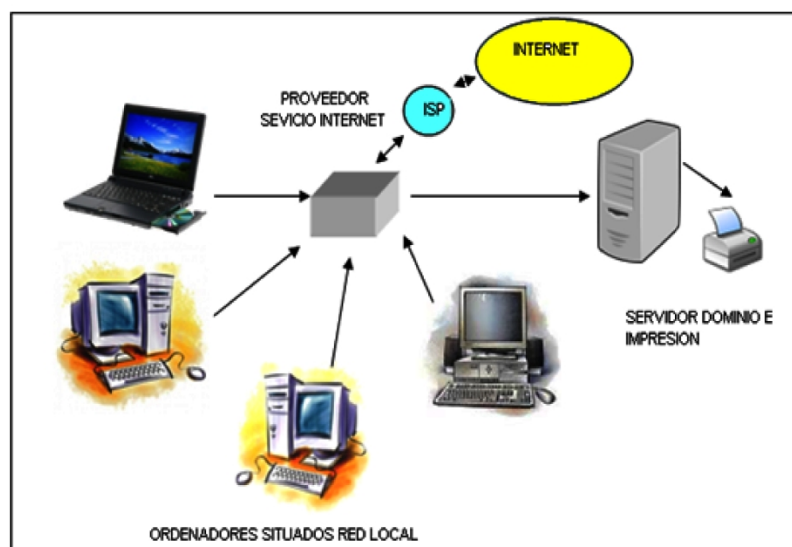
➤ Servicios de Valor Agregado Internet

Los servicios de valor agregado internet son aquellos que utilizan servicios finales de telecomunicaciones que se detallan en el Ley Especial de Telecomunicaciones (reformada), permite incorporar aplicaciones para transformar el contenido de la información transmitida. El internet es una red de telecomunicaciones a la cual están conectadas millones de personas en el mundo, este sistema se a convertido en un importante medio de comunicación para efectos sociales, económicos, culturales cuyo crecimiento acelerado está influenciado cada día más en todo el planeta.⁵⁸

⁵⁷ <http://www.supertel.gob.ec/index.php/Servicios-Portadores/informacion-basica-sobre-el-funcionamiento-servicios-ortadores.html>

⁵⁸ <http://www.supertel.gob.ec/index.php/Servicio-de-Valor-Agregado-de-internet/funcionamiento.html>

GRÁFICO No. 3.10: FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE VALOR AGREGADO INTERNET



Fuente: Página web de Superintendencia de Telecomunicaciones

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

➤ Cibercafés

Son sitios que ofrecen a la gente el acceso a internet mediante la utilización de equipos de computación, estos sitios se establecen en su mayoría en lugares estratégicos de acceso al público, la razón de ubicarse en sitios o puntos referenciales es porque cada día el internet tiene mayor facilidad de acceso a la gente, es por ello que cada día muchos hogares ya cuentan con este servicio.

• ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIÓN EN EL ECUADOR

Dentro del mercado de las Telecomunicaciones entre los servicios más destacados encontramos:

➤ Telefonía Fija

La telefonía fija hasta el año 2002 se caracterizó por ser la de mayor número de abonados en el Ecuador hasta el aparecimiento de la telefonía móvil.

TABLA No. 3.4: ABONADOS EN TELEFONÍA FIJA

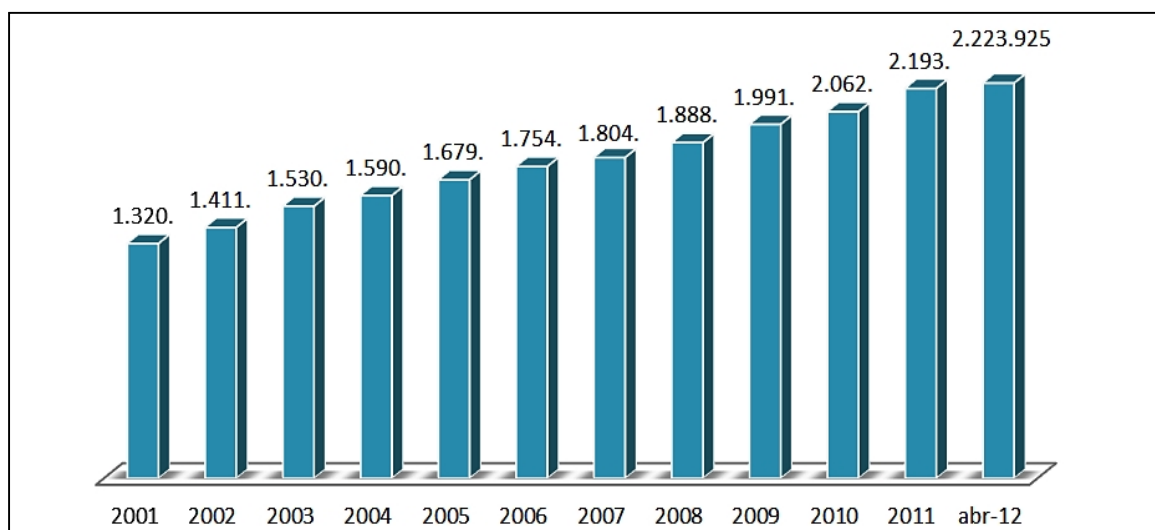
CONCESIONARIA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	abr-12
CNT- EX ANDINATEL S.A.	654.428	736.509	812.359	849.932	887.636	944.300	968.893	1.002.293	1.800.214	1.844.189	1.934.421	1.954.177
CNT- EX PACIFICTEL S.A.	588.631	589.411	624.679	640.617	686.952	695.246	712.502	712.728				
ETAPA	77.717	85.135	93.662	99.871	103.808	104.693	105.845	129.174	134.865	138.829	145.522	146.380
LINKOTEL S.A.	0	0	0	335	1.172	2.136	3.649	5.167	6.619	7.054	7.467	7.553
SETEL S.A.	0	0	0	0	0	6.755	12.664	29.924	34.529	36.707	42.463	44.296
ETAPATELECOM S.A.	0	0	0	0	0	333	634	1.844	2.573	2.258		
ECUADORTELECOM S.A.	0	0	0	0	0	906	644	7.337	11.858	31.773	60.940	68.603
GLOBAL CROSSING S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	823	1.769	2.390	2.906
GRUPO CORIPAR S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	16	10	10	10
STARSAT S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1.320.776	1.411.055	1.530.700	1.590.755	1.679.568	1.754.369	1.804.831	1.888.467	1.991.497	2.062.589	2.193.213	2.223.925

Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El número de abonados de telefonía fija en el año 2001 es de 1'320.776, para abril del año 2012 aumenta a 2'223.925, reflejando un incremento del 68.38%.

GRÁFICO No. 3.11: CRECIMIENTO DE ABONADOS EN TELEFONÍA FIJA

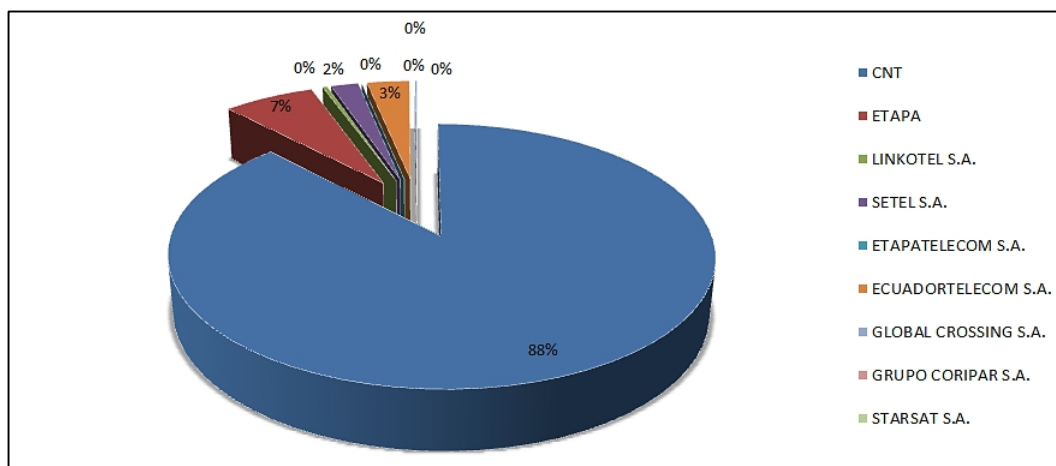


Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En el Ecuador la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), en telefonía fija representa hasta abril 2012 el 88% del número de abonados.

GRÁFICO No. 3.12: PORCENTAJE DE ABONADOS POR OPERADORA TELEFONÍA FIJA



Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

La penetración del servicio de telefonía fija en el mercado de Telecomunicaciones según el último censo poblacional del año 2010 es del 57,40%, donde un hogar está conformado por cuatro habitantes según datos INEC.

TABLA No. 3.5: PENETRACIÓN DEL SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA A NIVEL NACIONAL

PERIODO	LÍNEAS DE ABONADO	LÍNEAS PARA TERMINALES DE USO PÚBLICO	TOTAL LÍNEAS EN OPERACIÓN	POBLACIÓN INEC 2010	NÚMERO DE HOGARES	PENETRACIÓN
2010	2.062.589	15.931	2.078.520	14.483.489	3.620.872	57,40%

Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

➤ Telefonía Móvil

La telefonía móvil en el Ecuador arranco su crecimiento a partir del año 2003, de tecnología CDMA, pasando a GSM que es el apareamiento de microchip, debido a la competitividad en el mercado nacional surge el nacimiento de nueva tecnología 3G y actualmente 4G; los operadores eligieron diferentes tipos de tecnología para acaparar en mercado nacional sea esta en el desarrollo de microchips, paquetes software, mejores modelos de equipos y optimizar de mejor manera el espectro radioeléctrico. Las operadoras de servicio de telefonía móvil en el Ecuador son: CONECEL (Claro), OTECEL (Movistar) y CNT.

TABLA No. 3.6: ABONADOS EN TELEFONÍA MÓVIL

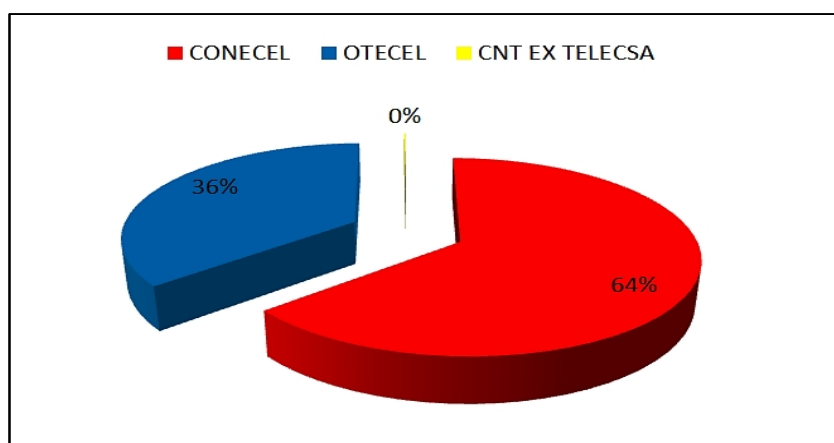
OPERADORAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	abr-12
CONECEL	483.982	920.878	1.533.015	2.317.061	4.088.350	5.636.395	6.907.911	8.156.359	9.291.268	10.470.502	11.057.316	11.190.152
OTECEL	375.170	639.983	861.342	1.119.757	1.931.630	2.490.002	2.582.436	3.211.922	3.806.432	4.314.599	4.513.874	4.685.518
CNT EX TELECSA	0	0	3.804	107.356	226.352	358.653	449.630	323.967	356.900	333.730	303.368	356.836
TOTAL	859.152	1.560.861	2.398.161	3.544.174	6.246.332	8.485.050	9.939.977	11.692.248	13.454.600	15.118.831	15.874.558	16.232.506

Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Fue en el año 2003 cuando TELECSA con Alegro ingresaron al mercado de las Telecomunicaciones en telefonía móvil, lo que obligo a las dos operadoras CONECEL y OTECEL a crear nuevas estrategias que les permitan seguir manteniéndose en la cumbre de las telecomunicaciones en el Ecuador.

GRÁFICO No. 3.13: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL AÑO 2003

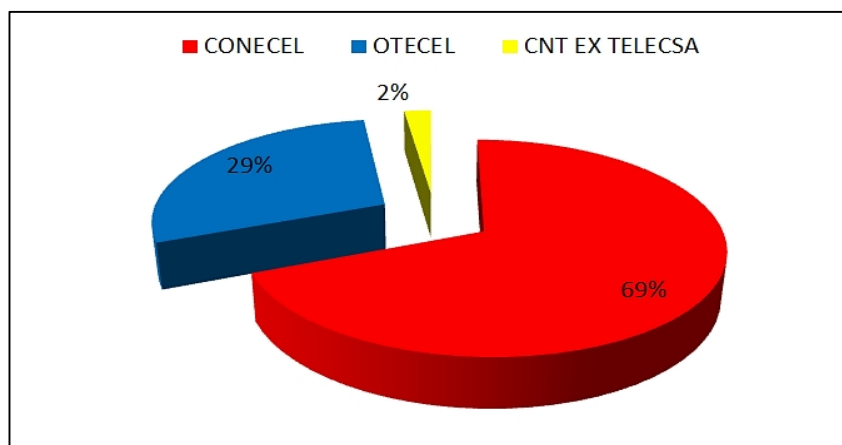


Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Para el abril del 2012 la tendencia no cambia en comparación al 2003, CONECEL tiene la mayor y CNT ex TELECSA la menor participación en telefonía móvil.

GRÁFICO No. 3.14: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS OPERADORES DE TELEFONÍA MÓVIL HASTA ABRIL 2012



Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

➤ Acceso a Internet

El servicio de internet es una herramienta de comunicación que ha cambiado el desarrollo de la sociedad de la información, no solo en nuestro país sino en todo el mundo. En la actualidad los mercados de telefonía fija, telefonía móvil e inclusive operadoras de servicio de cable ofrecen en sus paquetes este tipo de servicio.

El crecimiento de las redes sociales a ocasionado que el internet sea algo inimaginable, dado que este sistema de redes permite una comunicación nacional e internacional con una tarifa más baja. El acceso a este servicio es a través de líneas telefónicas, redes inalámbricas y fibra óptica.

El siguiente cuadro muestra la evolución que ha tenido este servicio desde los años 2001 hasta el 2011, donde observaremos el crecimiento gigantesco que ha tenido el internet en nuestro país de acuerdo al apareamiento constante de nuevas tecnologías que permiten un mejor acceso a los usuarios.

TABLA No. 3.7: ABONADOS EN INTERNET A NIVEL NACIONAL

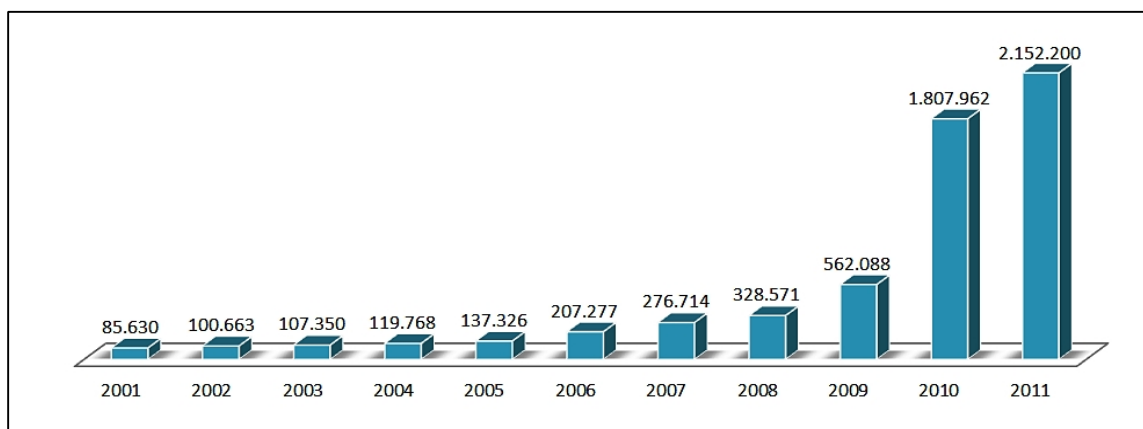
ABONADOS DE INTERNET A NIVEL NACIONAL			
AÑO	CONMUTADO	NO CONMUTADO	TOTAL
2001	83.007	2.623	85.630
2002	94.164	6.499	100.663
2003	102.787	4.563	107.350
2004	108.169	11.599	119.768
2005	110.540	26.786	137.326
2006	141.814	65.463	207.277
2007	187.981	88.733	276.714
2008	168.381	160.190	328.571
2009	113.236	448.852	562.088
2010	10.907	1.797.055	1.807.962
2011	8.257	2.143.943	2.152.200

Fuente: Página web del CONATEL

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En el gráfico se aprecia como ha incrementado sustancialmente el número de abonados de internet en el país.

GRÁFICO No. 3.15: NÚMERO TOTAL DE ABONADOS CON ACCESO A INTERNET



Fuente: Página web del CONATEL

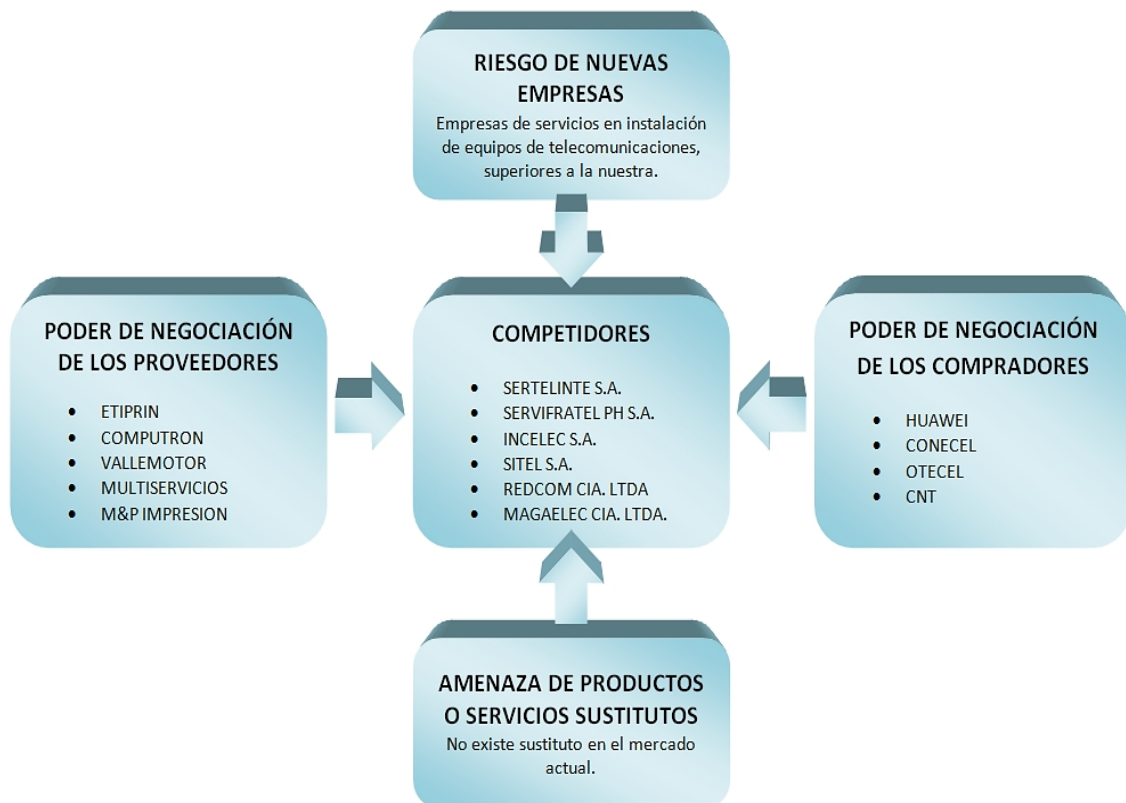
Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

3.3.1.1.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia parte de la teoría económica que estudia el comportamiento de las unidades, tales como los consumidores, las empresas e industrias y sus interrelaciones.⁵⁹

⁵⁹ LARROULET Cristián y MOCHÓN Francisco, "Economía". Pág. 56

**GRÁFICO No. 3.16: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA LA EMPRESA
GUAGUITEL S.A.**



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

• RIESGO DE NUEVAS EMPRESAS

El riesgo de que ingresen nuevos competidores es latente por ser un mercado atractivo por su constante crecimiento. Para la empresa representaría un riesgo si estos nuevos participantes realizan servicios en instalación de equipos de telecomunicación superiores al que ofrece la empresa.

Las barreras de entrada que podemos señalar se detallan a continuación:

➤ Diferenciación de Productos

Las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de sus consumidores, a las nuevas empresas les tomaría tiempo y recursos ganarse la lealtad obtenida de las empresas ya establecidas en el mercado. La empresa goza de prestigio a nivel nacional por disponer de personal técnico con amplia experiencia y brindar así un servicio de calidad.

➤ **Necesidad de Capital**

Se requiere invertir en activos, publicidad, investigación, además del adiestramiento necesario del personal operativo para realizar este tipo de trabajos.

➤ **Acceso a los Canales de Distribución**

Existe una elevada competencia ya posicionada y con suficiente experiencia, que de alguna manera puede afectar el ingreso a nuevas empresas.

• **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Los precios de los servicios ofertados son competitivos y de excelente calidad, a esta conclusión llegamos después de realizar las encuestas a los clientes.

La metodología para acceder a un contrato de trabajo en este mercado es por licitación, las empresas contratistas deben ingresar sus proformas y gana la mejor oferta. Por este motivo no pudimos acceder a los precios directamente con la competencia, ni con los clientes por considerarla confidencial.

Entre los principales competidores tenemos:

- SERTELINTE S.A.
- SERVIFRATEL PH S.A.
- INCELEC S.A.
- SITEL S.A.
- REDCOM CIA. LTDA.
- MAGAELEC CIA. LTDA.

• **PRESIÓN PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Por la naturaleza del servicio que ofrece la empresa, **no existe sustituto** al menos en el corto y mediano plazo. Si tomamos el criterio que deben reemplazarnos con otro servicio que satisfaga las mismas necesidades, en este caso en la instalación de los equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos en telefonía móvil que la realiza el personal técnico, en otras palabras la

mano de obra debería ser reemplazada por una máquina, robot o algo por el estilo, que en la actualidad no se dispone en el país.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Para GUAGUITEL S.A., sus principales clientes son las multinacionales HUAWEI Y CONECEL con los que maneja el 100% de sus contratos para el año 2012.

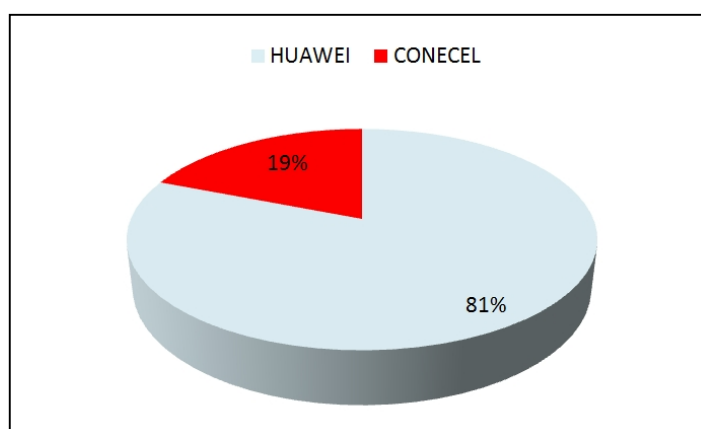
TABLA No. 3.8: CONTRATOS DE TRABAJO DE GUAGUITEL S.A. EN EL AÑO 2012

CLIENTE	CONTRATOS DE TRABAJO	PORCENTAJE
HUAWEI	17	80,95%
CONECEL	4	19,05%
TOTAL	21	100,00%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Aquí surge una particularidad con los clientes cuando se da un contrato de trabajo proveen de un 95% de los insumos necesario para realizar la instalación, son clientes y proveedores a la vez.

GRÁFICO No. 3.17: PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO DE GUAGUITEL S.A. EN EL AÑO 2012



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Estas empresas multinacionales influyen directamente en los precios, cuando convocan a licitación manejan un tarifario para los trabajos a realizarse, en el cual no deben excederse los contratistas.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores no tienen mayor trascendencia para GUAGUITEL S.A., ya que los clientes son los que proveen de los insumos necesarios para realizar las instalaciones. Podemos citar las empresas que han provisto de vehículos, equipos de computación, papelería, impresión, etc., que no afectan el normal desenvolvimiento de la empresa.

- VALLE MOTOR
- COMPUTRON
- MULTISERVICIOS
- M&P IMPRESIÓN
- ETIPRIN

3.3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se identificarán cuáles son las principales fortalezas y debilidades, en las distintas áreas que conforman la empresa.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

La empresa brinda estabilidad laboral a todos sus empleados, se cumple con todas las obligaciones patronales como manda la Ley. Además que el ambiente laboral dentro de la misma es excelente, gracias a que existe cordialidad, respeto y orden.

En lo que se refiere al personal administrativo tienen su horario establecido, mas no el personal operativo por lo que se les reconoce sobre tiempos y de ser el caso viáticos si se realizan trabajos fuera de la ciudad.

Cuando la empresa adquiere contratos de trabajo ya sea en cantidad o en tamaño significativo, se subcontratan los servicios profesionales de pequeñas empresas para cumplir los tiempos de entrega en los proyectos. Estas empresas son asesoradas y supervisadas por los técnicos de GUAGUITEL S.A., para garantizar así la calidad de los trabajos realizados.

GUAGUITEL S.A., es una empresa constituida legalmente, cumple con todas las normativas legales y demás obligaciones patronales inherentes a la misma.

La empresa no dispone de un Plan Estratégico formalmente definido, esto provoca que se actúe por intuición ante las circunstancias que se le presenta, además del poco compromiso que se logra de sus empleados al no tener definida su misión, visión, valores, políticas, objetivos, etc.

No cuenta con un manual de puestos, funciones y procedimientos, lo que ocasiona una inadecuada delegación de funciones y responsabilidades entre sus empleados.

La falta de capacitación a los empleados y el desarrollo profesional a nivel de toda la empresa es evidente, en la encuesta que se realizó a todos los empleados el indicador señala que el 75% de ellos no ha recibido ninguna capacitación. Así mismo todos los empleados incluidos los accionistas que a su vez se desempeñan como técnicos, el nivel de instrucción es de bachillerato, sin ser este último un limitante al momento de realizar los trabajos con la calidad que los caracteriza.

La empresa no posee infraestructura propia, arrienda un local en la ciudad de Sangolquí donde se realizan las actividades administrativas y de logística. Cuando recibe de sus clientes los equipos de telecomunicaciones para su posterior instalación, arrienda patios donde poder almacenarlos momentáneamente, no realizando así una efectiva custodia de esos bienes a ellos encomendados de una cuantía ampliamente representativa.

- **ÁREA FINANCIERA**

La situación financiera de la empresa en los dos últimos años ha evolucionado positivamente. En el año 2010, se reportó niveles negativos de liquidez, inversión y rentabilidad, derivando en una pérdida neta del ejercicio contable.

En el año 2011 la situación económica de la empresa cambia, obtiene una serie de contratos de trabajo con las multinacionales HUAWEI y CONECCEL, desencadenando un incremento en las ventas y la utilidad, y así contrarrestar la pérdida presentada en el año 2010.

Para el año 2012 el panorama no cambia, la empresa muestra niveles positivos de liquidez, inversión y rentabilidad, gracias al incremento en las ventas y al buen manejo económico-financiero.

- **ÁREA TÉCNICA**

El área técnica es la más importante de la empresa, ya que es donde se presta el servicio y el asesoramiento al cliente. Cuenta con un equipo de cinco técnicos altamente calificados, gracias a que trabajaron por varios años en la empresa CONECEL, donde adquirieron conocimientos y habilidades suficientes para realizar este tipo de trabajos.

La alta calidad y garantía en los servicios que ofrecen los a hecho merecedores a un gran prestigio a nivel nacional, además de contar con una excelente relación con sus clientes actuales HUAWEI Y CONECEL, a quienes brinda ayuda con la logística sin ningún costo adicional.

Como apoyo para esta área cuentan con un técnico y cuatro ayudantes de instalación, cabe recalcar que este personal no a recibido capacitación para desempeñar este tipo de trabajos, son supervisados por los técnicos de mayor experiencia.

La alta demanda de los servicios de esta empresa, a provocado una excesiva carga laboral en el personal operativo, ocasionando cansancio, fatiga y estrés laboral.

- **ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA**

GUAGUITEL S.A., no dispone de un departamento de marketing ni mucho menos de un plan de mercadeo, que permita enfrentar las exigencias del mercado actual. Cuenta con una página web en la que se anuncia los servicios que brinda, sin ser este medio suficiente para dar a conocer a la empresa y los servicios de calidad que ofrece.

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

El Diagnóstico Financiero nos permitirá identificar la situación económico-financiera en la que se encuentra la empresa actualmente con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para el futuro de la misma.

3.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

3.4.1.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

3.4.1.1.1 ÍNDICE DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ CORRIENTE

TABLA No. 3.9: ÍNDICE DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ CORRIENTE

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE	5.745,67	52.731,94	68.262,10
PASIVO CORRIENTE	12.958,96	20.053,51	40.123,13
ÍNDICE CORRIENTE	0,44	2,63	1,70

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que por cada \$1.00 dólar de deuda a corto plazo, GUAGUITEL S.A. cuenta con \$ 0.44 dólares en el año 2010; \$ 2.63 dólares en el año 2011 y \$ 1.70 dólares en el año 2012, para cubrir esta obligación. Este índice considera una regla práctica de 1 a 2.

En el año 2010, no existen recursos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En el año 2011, existen recursos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, aunque muestra niveles elevados de liquidez, los fondos no están empleándose bien dentro de la empresa y por tanto se cuenta con dinero ocioso.

En el año 2012, existen los recursos necesarios para cubrir sus obligaciones a corto plazo, su nivel de liquidez es normal.

3.4.1.1.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA

TABLA No. 3.10: ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
CAJA-BANCOS	898,64	15.829,50	8.416,23
PASIVO CORRIENTE	12.958,96	20.053,51	40.123,13
LIQUIDEZ INMEDIATA	0,07	0,79	0,21

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que por cada \$ 1.00 dólar de deuda a corto plazo, GUAGUITEL S.A. cuenta con \$ 0.07 dólares en el año 2010; \$ 0.79 dólares en el año 2011 y \$ 0.21 dólares en el año 2012 para cubrir esta obligación. Un valor alrededor del 0.3 se puede considerar aceptable, aunque la característica de este índice financiero estará sujeta al sector donde se desempeñe la empresa.

En el año 2010, los recursos inmediatos son insuficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En el año 2011, existen los recursos inmediatos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, aun si restáramos las cuentas por cobrar, anticipos y el crédito tributario, seguiría mostrando niveles elevados de liquidez.

En el año 2012, aunque el resultado está por debajo del 0.3, se puede considerar que existen recursos inmediatos aceptables para cubrir las obligaciones a corto plazo.

3.4.1.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

3.4.1.2.1 ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

TABLA No. 3.11: ÍNDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
PASIVO TOTAL	13.098,73	34.962,60	66.026,98
ACTIVO TOTAL	9.187,49	58.620,27	103.144,05
APALANCAMIENTO FINANCIERO	143%	60%	64%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que los activos totales de GUAGUITEL S.A., se encuentran financiados por los acreedores en el año 2010 en un 143%, en el año 2011 el 60% y en el año 2012 el 64%.

En el año 2010, la empresa se encuentra totalmente financiada por lo acreedores.

En el año 2011, si se liquidan las cuentas del pasivo total al precio que aparecen en libros, nos sobraría un 40% del activo después de haber cumplido con dichas obligaciones.

En el año 2012, si se liquidan las cuentas del pasivo total al precio que aparecen en libros, nos sobraría un 36% del activo después de haber cumplido con dichas obligaciones.

3.4.1.2.2 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO

TABLA No. 3.12: ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
PATRIMONIO	(3.911,24)	23.657,68	37.117,07
ACTIVO TOTAL	9.187,49	58.620,27	103.144,05
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO CON EL PATRIMONIO	-43%	40%	36%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica el financiamiento de los accionistas de GUAGUITEL S.A. con el activo total, el año 2010 no constituye representación alguna en vista que este año la empresa generó pérdida, en el año 2011 representa el 40% y en el año 2012 representa el 36%.

Lo que demuestra que en GUAGUITEL S.A., el fondo de financiación aportado por terceros es mayor que el fondo aportado por los accionistas.

3.4.1.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

3.4.1.3.1 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

TABLA No. 3.13: ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
UTILIDAD NETA	(4.872,18)	20.250,32	13.459,39
ACTIVO TOTAL	9.187,49	58.620,27	103.144,05
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	-53%	35%	13%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que por cada \$ 1.00 dólar invertido en activos para GUAGUITEL S.A., este no generó rendimiento en el año 2010, en el año 2011 generó \$ 0.35 dólares y en el año 2012 generó \$ 0.13 dólares.

En el año 2010, no se generó rendimiento sobre la inversión.

En el año 2011, se generó un rendimiento del 35% sobre la inversión lo que demuestra un nivel alto de eficacia a nivel de empresa.

En el año 2012, se generó un rendimiento del 13% sobre la inversión existe un nivel aceptable de eficacia a nivel de empresa.

3.4.1.3.2 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

TABLA No. 3.14: ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
UTILIDAD NETA	(4.872,18)	20.250,32	13.459,39
PATRIMONIO	(3.911,24)	23.657,68	37.117,07
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	N/A	86%	36%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que por cada \$ 1,00 dólar que accionistas de GUAGUITEL S.A. mantienen en la empresa este no generó rendimiento en el año 2010, en el año 2011 generó \$ 0,86 dólares y en año 2012 generó \$ 0.36 dólares.

En el año 2010, no generó rendimiento a favor de los accionistas, esto es porque la empresa tuvo pérdida en este período.

En el año 2011, se generó rendimiento del 86% a favor de los accionistas.

En el año 2012, se generó rendimiento del 36% a favor de los accionistas.

Se está evaluando la capacidad que tiene GUAGUITEL S.A., para generar utilidad a favor de los accionistas, la empresa muestra una rentabilidad sobre el patrimonio en los años 2011-2012 sobre la utilidad neta, lo que demuestra crecimiento en la empresa.

3.4.1.3.3 ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

TABLA No. 3.15: ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

PERIODO CONTABLE	2010	2011	2012
UTILIDAD NETA	(4.872,18)	20.250,32	13.459,39
VENTAS TOTALES	71.200,39	156.308,99	221.815,57
RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	-7%	13%	6%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado indica que por cada \$1.00 que vendió GUAGUITEL S.A., este generó pérdida en el año 2010, en el año 2011 se generó una utilidad \$ 0.13 dólares y en el año 2012 se generó una utilidad de \$ 0.06 dólares.

En el año 2010, no se generó rentabilidad sobre las ventas, la empresa tuvo pérdida en este período.

En el año 2011, se generó rentabilidad sobre las ventas del 13%.

En el año 2012, se generó rentabilidad sobre las ventas del 6%.

Podemos observar que existe una disminución en la rentabilidad del 7%, las ventas aumentaron del año 2011 al 2012, así como los gastos operativos y administrativos; las ventas crecieron pero no fue lo suficiente para aumentar la utilidad.

3.4.1.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD

3.4.1.4.1 ÍNDICE ROTACIÓN DE CARTERA

TABLA No. 3.16: ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA

CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO 2012-2011 X 360	11.277.120,60
VENTAS TOTALES 2012	221.815,57
ROTACIÓN DE CARTERA DÍAS	50,84
NÚMERO DE VECES DE ROTACIÓN EN EL AÑO	7,08
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO 2011-2010 X 360	4.839.883,20
VENTAS TOTALES 2011	156.308,99
ROTACIÓN DE CARTERA DÍAS	30,96
NÚMERO DE VECES DE ROTACIÓN EN EL AÑO	11,63

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

El resultado en las cuentas por cobrar promedio de los años 2012-2011, indica que GUAGUITEL S.A. convierte sus cuentas por cobrar en efectivo en 51 días aproximadamente, es decir que las rota 7 veces en el período; y en las cuentas por cobrar promedio de los años 2011-2010, indica que convierte sus cuentas por cobrar en efectivo en 30 días aproximadamente, es decir que las rota 12 veces en el período, GUAGUITEL S.A. tiene una acertada política de crédito entre los dos periodos

promedios 2011-2010 y años 2012-2011, dado que es alto el número de veces que rota la cartera, impide la congelación de fondos en las cuentas por cobrar.

3.4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

3.4.2.1 ANÁLISIS DE LOS BALANCES 2010 -2011

GRÁFICO No. 3.18: BALANCES DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2010 – 2011

	AÑO 2011	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2010	ANÁLISIS VERTICAL	VARIACIÓN HORIZONTAL	ANÁLISIS HORIZONTAL %
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE						
Caja	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
Bancos	15.829,50	27,00%	898,64	9,78%	14.930,86	1661,50%
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE						
Cuentas por Cobrar (clientes)	23.879,03	40,74%	3.009,21	32,75%	20.869,82	693,53%
Otras cuentas por cobrar (préstamos empleados-terceros)	5.011,59	8,55%	0,00	0,00%	5.011,59	N.C
Anticipo proveedores	1.080,26	1,84%	0,00	0,00%	1.080,26	N.C
Anticipo gastos empleados	879,45	1,50%	0,00	0,00%	879,45	N.C
Anticipo trabajos y servicios varios	3.997,17	6,82%	0,00	0,00%	3.997,17	N.C
Anticipo Arriendo de oficina	200,00	0,34%	200,00	2,18%	0,00	0,00%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	1.854,94	3,16%	1.637,82	17,83%	217,12	13,26%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	52.731,94	89,96%	5.745,67	62,54%	46.986,27	817,77%
ACTIVO FIJO						
Muebles y Enseres	162,00	0,28%	162,00	1,76%	0,00	0,00%
Equipo de Computo y Software	6.559,71	11,19%	2.118,64	23,06%	4.441,07	209,62%
Vehículo, Equipo de Transporte y caminero	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
(-) Depreciación acumulada Activo Fijo	-1.839,32	-3,14%	-372,96	-4,06%	-1.466,36	393,17%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.882,39	8,33%	1.907,68	20,76%	2.974,71	155,93%
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de Organización y Constitución	2.018,61	3,44%	2.018,61	21,97%	0,00	0,00%
Otros Activos Diferidos (intereses y seguros por devengar)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
(-) Amortización Acumulada	-1.012,67	-1,73%	-484,47	-5,27%	-528,20	109,03%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.005,94	1,72%	1.534,14	16,70%	-528,20	-34,43%
TOTAL ACTIVOS	58.620,27	100,00%	9.187,49	100,00%	49.432,78	538,04%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar proveedores	4.216,39	12,06%	1.465,71	11,19%	2.750,68	187,67%
Obligaciones instituciones financieras-corriente	1.267,69	3,63%	0,00	0,00%	1.267,69	N.C
Obligaciones por pagar FISCO	2.521,42	7,21%	941,40	7,19%	1.580,02	167,84%
Obligaciones por pagar IESS	800,53	2,29%	2.199,72	16,79%	-1.399,19	-63,61%
Impuesto a la Renta a pagar del ejercicio	5.477,00	15,67%	0,00	0,00%	5.477,00	N.C
Participación de Trabajadores por pagar del ejercicio	5.756,29	16,46%	0,00	0,00%	5.756,29	N.C
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	14,19	0,04%	8.352,13	63,76%	-8.337,94	-99,83%
Provisiones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
TOTAL PASIVO CORRIENTE	20.053,51	57,36%	12.958,96	98,93%	7.094,55	54,75%
PASIVO A LARGO PLAZO						
Obligaciones instituciones financieras-largo plazo	14.879,08	42,56%	0,00	0,00%	14.879,08	N.C
Otras cuentas por pagar a largo plazo (intereses y seguros)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
Rentas cobradas por anticipado	30,00	0,09%	139,77	1,07%	-109,77	-78,54%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	14.909,08	42,64%	139,77	1,07%	14.769,31	10566,87%
TOTAL PASIVO	34.962,59	100,00%	13.098,73	100,00%	21.863,86	166,92%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito	800,00	3,38%	800,00	-20,45%	0,00	0,00%
Reserva Lega	2.607,36	11,02%	160,94	-4,11%	2.446,42	1520,08%
Utilidad no distribuida ejercicio anterior	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	N.C
Utilidad del ejercicio	20.250,32	85,60%	-4.872,18	124,57%	25.122,50	-515,63%
TOTAL PATRIMONIO	23.657,68	100,00%	-3.911,24	100,00%	27.568,92	-704,86%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	58.620,27		9.187,49		49.432,78	538,04%

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En el análisis horizontal en la cuenta **BANCOS**, entre los dos periodos hubo un incremento del 1,661.50% que representa \$ 14,930.86 dólares. En el análisis vertical durante el 2010, la cuenta **BANCOS** representa el 9.78% del total de los activos mientras que en el 2011 representa el 27%. La empresa muestra niveles elevados de circulante que no está generando inversión.

En el análisis horizontal en la cuenta de **CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES**, entre los dos periodos hubo un incremento del 693.53% que representa \$20,869.82 dólares. En el análisis vertical durante el año 2010, en la cuenta de **CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES** representa el 32.75% del total activo mientras que en el año 2011 representa el 40.74%. Lo que demuestra que en la empresa aumentaron las ventas toda vez que esta cuenta representa las ventas a crédito, la empresa maneja una buena política de crédito como lo demuestra el indicador de rotación de cartera, lo que le permite tener liquidez.

En el análisis horizontal del **ACTIVO CORRIENTE**, entre los dos periodos hubo un incremento del 817.77% que representa \$ 46,986.27 dólares. En el análisis vertical durante el año 2010, el **ACTIVO CORRIENTE** representa el 62.54% del total de activos, mientras que en el año 2011 representa el 89.96%. El aumento se da por el incremento en las ventas a crédito en relación de un periodo con otro, la participación en el total del activo aumento debido a que el circulante se encuentra inactivo.

En el análisis horizontal en el **ACTIVO FIJO**, entre los dos periodos hubo un incremento del 155.93%, que representa \$ 2974.71 dólares. En el análisis vertical durante el año 2010, el **ACTIVO FIJO** representa el 20.76% del total de activos, mientras que en el año 2011 representa el 8.33%. Se puede evidenciar que existe un aumento de valor de un período a otro, la participación en el activo total es menor comparando entre los dos años, la razón es porque existe demasiado circulante en el año 2011 que bien podría utilizarse para la adquisición de más activos fijos a fin de mejorar el servicio que presta la empresa.

En el análisis horizontal en el **PASIVO CORRIENTE**, entre los dos periodos hubo un incremento del 54.75% que representa \$ 7094.55 dólares. En el análisis vertical durante el año 2010, el **PASIVO CORRIENTE** representa el 98.93% del total de pasivos, mientras que en el año 2011 representa el 57.36%. La empresa obtuvo más contratos de trabajo que forzaron a obligarse al corto y largo plazo, se redujo la participación del **PASIVO CORRIENTE** en el total de los pasivos en comparación a los dos periodos y aumento el **PASIVO A LARGO PLAZO**, paso del año 2010 de 1.07% a una participación en el 2011 del 42.64%, además en el análisis horizontal se re refleja un incremento entre los dos periodos del 10,566.87% que representa \$ 14,769.31 dólares.

3.4.2.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010 - 2011

GRÁFICO No. 3.19: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2010 - 2011

	AÑO 2011	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2010	ANÁLISIS VERTICAL	VARIACIÓN HORIZONTAL	ANÁLISIS HORIZONTAL
INGRESOS OPERACIONALES						
(+) VENTAS NETAS 12%	155.628,99	99,56%	71.200,39	100,00%	84.428,60	118,58%
(+) VENTAS NETAS 0%	680,00	0,44%	0,00	0,00%	680,00	N.C
(=) TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	156.308,99	100,00%	71.200,39	100,00%	85.108,60	119,53%
(-) GASTOS OPERATIVOS	73.881,13	47,27%	56.285,40	79,05%	17.595,73	31,26%
(-) GASTOS DE VENTA	2.433,38	1,56%	856,36	1,20%	1.577,02	184,15%
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN	34.736,23	22,22%	18.908,16	26,56%	15.828,07	83,71%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	45.258,25	28,95%	-4.849,53	-6,81%	40.408,72	-833,25%
(-) GASTOS FINANCIEROS	6.882,97	4,40%	22,65	0,03%	6.860,32	30288,39%
(-) OTROS INGRESOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	38.375,28	24,55%	-4.872,18	-6,84%	33.503,10	-687,64%
(-) 15% PARTICIPACIÓN UTILIDADES	5.756,29	3,68%	0,00	0,00%	5.756,29	N.C
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	32.618,99	20,87%	-4.872,18	-6,84%	27.746,81	-569,49%
(-) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	12.368,67	7,91%	0,00	0,00%	12.368,67	N.C
(=) UTILIDAD NETA	20.250,32	12,96%	-4.872,18	-6,84%	15.378,14	-315,63%

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En análisis horizontal podemos observar que las **VENTAS** se incrementaron en relación a los dos periodos en 119.53% que representa \$ 85,108.60 dólares, es resultado de la serie contratos conseguidos en el año 2011. Por el incremento de los contratos conseguidos es indiscutible que los gastos operacionales aumentarán en relación a los dos periodos, en análisis horizontal los **GASTOS OPERATIVOS** aumentaron en 31.26%, los **GASTOS ADMINISTRATIVOS** en 83.71% y los **GASTOS DE VENTAS** en 184.15%.

El total de gastos operacionales en el año 2010 representa en análisis vertical el 106.81% y en el año 2011 representa el 71.05%. Lo que demuestra una pérdida operacional del -6.81% en el año 2010, los gastos son superiores a la ventas por lo que la empresa al final de este período tiene pérdida del ejercicio que en análisis vertical representa el -6.84%, a diferencia del año 2011 donde la empresa obtiene utilidad del 12.96% sobre las ventas.

3.4.2.3 ANÁLISIS DE LOS BALANCES 2011 -2012

GRÁFICO No. 3.20: BALANCE DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2011 - 2012

	AÑO 2012	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2011	ANÁLISIS VERTICAL	VARIACIÓN HORIZONTAL	ANÁLISIS HORIZONTAL
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE						%
Caja	2.885,54	2,80%	0,00	0,00%	2.885,54	N.C
Bancos	5.530,69	5,36%	15.829,50	27,00%	-10.298,81	-65,06%
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE						
Cuentas por Cobrar (clientes)	38.771,64	37,59%	23.879,03	40,74%	14.892,61	62,37%
Otras cuentas por cobrar (préstamos empleados-terceros)	5.792,50	5,62%	5.011,59	8,55%	780,91	15,58%
Anticipo proveedores	5.132,71	4,98%	1.080,26	1,84%	4.052,45	375,14%
Anticipo gastos empleados	810,00	0,79%	879,45	1,50%	-69,45	-7,90%
Anticipo trabajos y servicios varios	4.727,79	4,58%	3.997,17	6,82%	730,62	18,28%
Anticipo Arriendo de oficina	200,00	0,19%	200,00	0,34%	0,00	0,00%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	4.411,23	4,28%	1.854,94	3,16%	2.556,29	137,81%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	68.262,10	66,18%	52.731,94	89,96%	15.530,16	29,45%
ACTIVO FIJO						
Muebles y Enseres	162,00	0,16%	162,00	0,28%	0,00	0,00%
Equipo de Computo y Software	14.909,97	14,46%	6.559,71	11,19%	8.350,26	127,30%
Vehículo, Equipo de Transporte y caminero	20.258,93	19,64%	0,00	0,00%	20.258,93	N.C
(-) Depreciación acumulada Activo Fijo	-6.121,41	-5,93%	-1.839,32	-3,14%	-4.282,09	232,81%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	29.209,49	28,32%	4.882,39	8,33%	24.327,10	498,26%
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de Organización y Constitución	2.018,61	1,96%	2.018,61	3,44%	0,00	0,00%
Otros Activos Diferidos (intereses y seguros por devengar)	5.070,24	4,92%	0,00	0,00%	5.070,24	N.C
(-) Amortización Acumulada	-1.416,39	-1,37%	-1.012,67	-1,73%	-403,72	39,87%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5.672,46	5,50%	1.005,94	1,72%	4.666,52	463,90%
TOTAL ACTIVOS	103.144,05	100,00%	58.620,27	100,00%	44.523,78	75,95%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar proveedores	21.616,15	32,74%	4.216,39	12,06%	17.399,76	412,67%
Obligaciones instituciones financieras-corriente	1.015,47	1,54%	1.267,69	3,63%	-252,22	-19,90%
Obligaciones por pagar FISCO	4.801,69	7,27%	2.521,42	7,21%	2.280,27	90,44%
Obligaciones por pagar IESS	1.435,21	2,17%	800,53	2,29%	634,68	79,28%
Impuesto a la Renta a pagar del ejercicio	3.108,90	4,71%	5.477,00	15,67%	-2.368,10	-43,24%
Participación de Trabajadores por pagar del ejercicio	3.780,53	5,73%	5.756,29	16,46%	-1.975,76	-34,32%
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	0,00	0,00%	14,19	0,04%	-14,19	-100,00%
Provisiones	4.365,18	6,61%	0,00	0,00%	4.365,18	N.C
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40.123,13	60,77%	20.053,51	57,36%	20.069,62	100,08%
PASIVO A LARGO PLAZO						
Obligaciones instituciones financieras-largo plazo	20.833,61	31,55%	14.879,08	42,56%	5.954,53	40,02%
Otras cuentas por pagar a largo plazo (intereses y seguros)	5.070,24	7,68%	0,00	0,00%	5.070,24	N.C
Rentas cobradas por anticipado	0,00	0,00%	30,00	0,09%	-30,00	-100,00%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	25.903,85	39,23%	14.909,08	42,64%	10.994,77	73,75%
TOTAL PASIVO	66.026,98	100,00%	34.962,59	100,00%	31.064,39	88,85%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito	800,00	2,16%	800,00	3,38%	0,00	0,00%
Reserva Lega	2.607,36	7,02%	2.607,36	11,02%	0,00	0,00%
Utilidad no distribuida ejercicio anterior	20.250,32	54,56%	0,00	0,00%	20.250,32	N.C
Utilidad del ejercicio	13.459,39	36,26%	20.250,32	85,60%	-6.790,93	-33,53%
TOTAL PATRIMONIO	37.117,07	100,00%	23.657,68	100,00%	13.459,39	56,89%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	103.144,05		58.620,27		44.523,78	75,95%

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En análisis horizontal en la cuenta **CAJA**, entre los dos periodos aumento a \$ 2,885.54 y en la cuenta **BANCOS** hubo una reducción del 65.06% que representa \$ -10,298.81 dólares. En el análisis vertical durante el 2011, la suma de las cuentas **CAJA** y **BANCOS** representa el 27% del total de activos mientras que en el 2012 la suma de estas cuentas representa el 8.16%. Lo que demuestra que el circulante está generando inversión, la empresa ha procurado no tener más efectivo de lo necesario.

En el análisis horizontal en la cuenta **CUENTAS POR COBRAR CLIENTES**, entre los dos periodos hubo un incremento del 62.37% que representa \$ 14,892.61 dólares. En el análisis vertical durante el año 2011, la cuenta **CUENTAS POR COBRAR CLIENTES** representa el 40.74% del total de los activos mientras que en el año 2012 representa el 37.59%. Lo que demuestra que en la empresa aumentaron las ventas toda vez que esta cuenta representa las ventas a crédito, la empresa maneja una buena política de crédito como lo demuestra el indicador de rotación de cartera, lo que le permite tener liquidez, la participación de esta cuenta en el activo en los dos años varió solo en 3.15%.

En el análisis horizontal en el **ACTIVO CORRIENTE**, entre los dos periodos hubo un incremento del 29.45%, que representa \$ 15,530.16 dólares. En el análisis vertical durante el año 2011, el **ACTIVO CORRIENTE** representa el 89.96% del total de activos mientras que en el año 2012 representa el 66.18%. El aumento en esta cuenta es por el incremento en las ventas a crédito en relación de un periodo con otro, la participación en el total de los activos se redujo debido a que el circulante no se encuentra inactivo y está siendo utilizado para mejorar el servicio que ofrece la empresa.

En el análisis horizontal en el **ACTIVO FIJO**, entre los dos periodos hubo un incremento considerable de 498.26%, que representa \$ 24,237.10 dólares. En el análisis vertical durante el año 2011, el **ACTIVO FIJO** representa el 8.33% del total de los activos mientras que en el año 2012 representa el 28.32%. Lo que demuestra que el dinero fue invertido en la compra de activos fijos más específicos en equipos de computación, además de obligarse con la banca a fin de adquirir los vehículos necesarios para los servicios que ofrecen.

En el análisis horizontal en el **PASIVO CORRIENTE**, entre los dos periodos hubo un incremento del 100.08% que representa \$ 20,069.62 dólares. En el análisis vertical durante el año 2011, el **PASIVO CORRIENTE** representa el 57.36% del total de los pasivos mientras que en el año 2012 representa el 60.77%. Lo que demuestra que la empresa al adjudicarse más contratos de trabajo de

un período a otro incurrió a obligarse al corto plazo para la compra de materiales, herramientas, prendas de presentación e insumos necesarios.

En análisis horizontal en el **PATRIMONIO**, entre los dos periodos hubo un incremento del 56,89%.que representa \$ 13,459.39 dólares. Esto es debido a que los socios no se distribuyeron la utilidad neta de año 2011, como se evidencia en el balance del año 2012.

3.4.2.4 ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2011 - 2012

GRÁFICO No. 3.21: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A. 2011 – 2012

	AÑO 2012	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2011	ANÁLISIS VERTICAL	VARIACIÓN HORIZONTAL	ANÁLISIS HORIZONTAL
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS NETAS 12%	215.545,57	97,17%	155.628,99	99,56%	59.916,58	38,50%
VENTAS NETAS 0%	6.270,00	2,83%	680,00	0,44%	5.590,00	822,06%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	221.815,57	100,00%	156.308,99	100,00%	65.506,58	41,91%
GASTOS OPERATIVOS	138.666,83	62,51%	73.881,13	47,27%	64.785,70	87,69%
GASTOS DE VENTA	1.529,20	0,69%	2.433,38	1,56%	-904,18	-37,16%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	55.613,98	25,07%	34.736,23	22,22%	20.877,75	60,10%
UTILIDAD OPERACIONAL	26.005,56	11,72%	45.258,25	28,95%	-19.252,69	-42,54%
GASTOS FINANCIEROS	834,64	0,38%	6.882,97	4,40%	-6.048,33	-87,87%
OTROS INGRESOS	32,60	0,01%			32,60	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	25.203,52	11,36%	38.375,28	24,55%	-13.171,76	-34,32%
15% PARTICIPACIÓN UTILIDADES	3.780,53	1,70%	5.756,29	3,68%	-1.975,76	-34,32%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	21.422,99	9,66%	32.618,99	20,87%	-11.196,00	-34,32%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	7.963,60	3,59%	12.368,67	7,91%	-4.405,07	-35,61%
UTILIDAD NETA	13.459,39	6,07%	20.250,32	12,96%	-6.790,93	-33,53%

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

En el análisis horizontal podemos observar que las **VENTAS** se incrementaron entre los dos periodos en 41.91% que representa \$ 65,506.58 dólares, esto es debido a la serie de contratos de trabajo obtenidos y adjudicados a GUAGUITEL S.A., por sus clientes principales HUAWEI y CONECEL quienes en este lapso de tiempo encontraron en esta empresa calidad en el servicio.

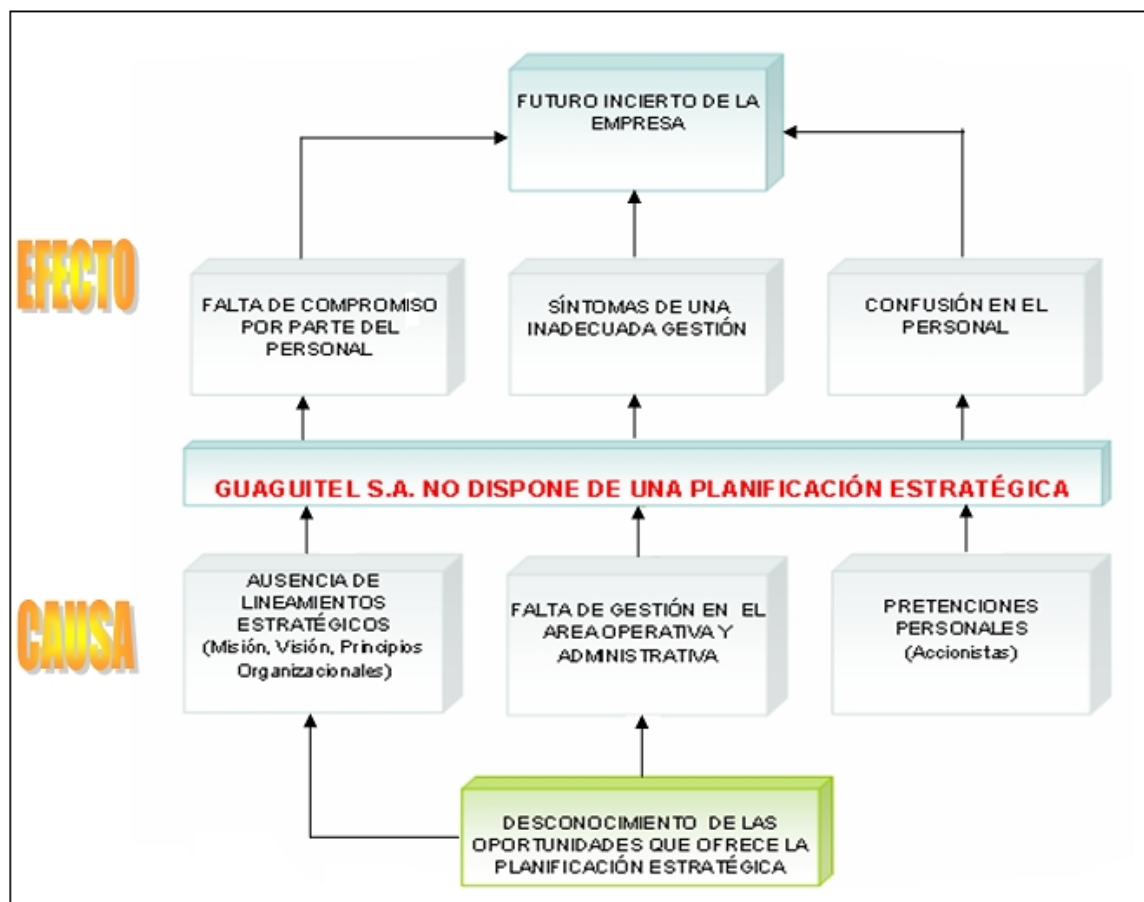
GUAGUITEL S.A. al obtener más contratos de trabajo es indiscutible que los gastos aumentaron, en relación a los dos años se incrementó los **GASTOS OPERATIVOS** en 87.69%, los **GASTOS ADMINISTRATIVOS** en 60.10% y los **GASTOS DE VENTA** se redujeron en un 37.16%, esto es debido al incremento desproporcionado en los gastos de operativos y de administración.

En análisis horizontal la **UTILIDAD NETA** en relación a los dos periodos se redujo en un 33.53% que representa \$-6,790.93 dólares. En el análisis vertical durante el año 2011, la **UTILIDAD NETA** representa el 12.96% del total de ventas, mientras que en el año 2012 representa el 6.07%. A pesar de que las ventas se incrementaron hubo una disminución en la **UTILIDAD NETA** entre los dos períodos esto es debido al incremento de los gastos operativos que representan una participación en las ventas del año 2011 del 71.05% y en el año 2012 del 88.27%.

3.5 ÁRBOL DE PROBLEMAS

El problema principal para GUAGUITEL S.A. es no disponer de una Planificación Estratégica, problema central que condujo a la realización de esta propuesta de tesis, la causa principal de no contar con Planificación Estratégica se genera principalmente por el desconocimiento que existe sobre este tema y las pretensiones personales; dos causas generadas por los accionistas. Los efectos que producen estas causas es tener una gestión empírica e inadecuada donde los accionistas tratan de conducir a la empresa por el sendero que cada uno cree conveniente, mecanismo improvisado que provocará a futuro el estancamiento de la empresa, donde el personal no se responsabilice de sus actividades, y al no logro de los objetivos institucionales que se desea alcanzar, provocando como se detalla en el gráfico a continuación un futuro incierto para la empresa.

GRÁFICO No. 3.22: ÁRBOL DE PROBLEMAS PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

3.6 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Conocer a las personas o grupos que intervienen como actores participativos e influyentes en GUAGUITEL S.A., fue pieza clave para el desarrollo y construcción del análisis de involucrados.

En este tipo de análisis intervienen los Accionistas, Gerente General, Contador, Empleados Administrativos y Operativos, Clientes y la Competencia. La importancia de este tipo de análisis es conocer cuáles son sus intereses, los problemas que ellos perciben y los recursos y mandatos que apoyarán o se contrapondrán para dar solución a los problemas que ellos observan en la empresa.

GRÁFICO No. 3.23: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

GRUPOS O PERSONAS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
DIRECTORIO (Accionistas)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una adecuada gestión empresarial empleando planes estratégicos, desarrollo de presupuestos anuales, estructura organizacional y responsabilidad social. • Aprobar y evaluar un Plan Estratégico, elaborado y presentado por la Gerencia General. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un Plan Estratégico para la empresa. • Falta de preocupación por parte de Gerencia General para la elaboración de un plan estratégico 	<p>R: Humano, técnico, y financiero.</p> <p>M: Exigir a Gerencia General la elaboración de un Plan Estratégico.</p>
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que se cumpla los reglamentos de la empresa y resoluciones del Directorio. • Incrementar la rentabilidad, mediante una administración eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa • Informar al Directorio sobre resultados de gestión. • Elaborar un Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • La Falta de una Planificación Estratégica no permite ser eficiente en la administración de la empresa 	<p>R: Humano, técnico, y financiero.</p> <p>M: Desarrollar un Plan Estratégico y presentarlo al Directorio para su aprobación y ejecución.</p>
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el manejo de los recursos económicos y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de presupuestos anuales aprobados por el Directorio, esta provocando un inadecuado control en los gastos operativos de la empresa 	<p>R: Humano, técnico, y financiero.</p> <p>M: Desarrollo de presupuestos anuales aprobados por el Directorio.</p> <p>M: Implementación de NIIFS</p>
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al crecimiento organizacional de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Capacitación • Exceso de carga laboral 	<p>R: Humano, técnico, y financiero.</p> <p>M: Desarrollo y ejecución de planes de capacitación y de riesgos laborales.</p>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala gestión de la empresa • Falta de innovación tecnológica • Falta de infraestructura propia para el almacenamiento de equipos. 	<p>R: Humano, técnico, y financiero</p> <p>M: Capacitar a todo el personal.</p> <p>M: Optimizar la gestión por parte de Gerencia General</p>
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer clientes de GUAGUITEL S.A. • Ofrecer servicios con valor agregado adicionales • Incursionar en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca diversificación de los servicios que ofrece GUAGUITEL S.A. 	<p>R: Humano, técnico, y financiero.</p> <p>M: Ofrecer diversificación de servicios</p>

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

3.7 MATRIZ FODA

Mediante la investigación y los estudios realizados se pudo diagnosticar a la empresa administrativa y financieramente, utilizando mecanismos tales como: encuestas, entrevistas, árbol de problemas, análisis de involucrados y análisis financiero. Mismos que permitieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirvieron para la construcción de la matriz.

GRÁFICO No. 3.24: MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. CUENTA CON PERSONAL TÉCNICO CON EXPERIENCIA QUE GARANTIZA EL SERVICIO.</p> <p>F2. EXCELENTES RELACIONES COMERCIALES CON HUAWEI, CONECEL</p> <p>F3. BUENA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS</p> <p>F4. LIQUIDEZ FINANCIERA</p> <p>F5. GOZA DE UN BUEN PRESTIGIO A NIVEL NACIONAL</p> <p>F6. OFRECE SERVICIOS DE LOGÍSTICA A SUS CLIENTES QUE LOS DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN CRECIMIENTO</p> <p>O2. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TELECOMUNICACIÓN QUE INGRESAN AL PAÍS</p> <p>O3. POLÍTICAS PÚBLICAS QUE PROMUEVEN EL ACCESO A LAS TIC'S</p> <p>O4. PRESENCIA DE NUESTROS CLIENTES EN LATINOAMÉRICA</p> <p>O5. DEMANDA ACELERADA DE USUARIOS EN TELEFONÍA MÓVIL</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FORMALMENTE DEFINIDA</p> <p>D2. NO DISPONE DE UN MANUAL DE PUESTOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>D3. FALTA DE INFRAESTRUCTURA PROPIA QUE GARANTICE LA CUSTODIA DE LOS EQUIPOS</p> <p>D4. EXCESIVA CARGA LABORAL AL PERSONAL OPERATIVO</p> <p>D5. NO CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO</p> <p>D6. POCA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA</p> <p>D7. POCA DIVERSIFICACIÓN EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL MERCADO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES</p> <p>A2. DESARROLLO TECNOLÓGICO ACELERADO EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES</p> <p>A3. CONSTANTES CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN QUE REGULA EL SECTOR, PROMOVIDOS POR EL GOBIERNO</p> <p>A4. DEMANDA EN EL MERCADO DE PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS</p> <p>A5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES QUE LIMITAN LA INVERSIÓN EXTRANJERA</p>

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de haber realizado el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas expuestas en la matriz FODA, relacionamos sus factores para definir estrategias de tipo FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades), y DA (Debilidades y Amenazas), que sean las acciones a seguir hacia el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

4.1.1 ESTRATEGIAS DE TIPO FO

Lo que se pretende es utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se pueden presentar en el ambiente externo.

- **Desarrollar nuevos servicios aprovechando el personal técnico con experiencia, que responda al ingreso de nuevas tecnologías; F1; O2; O3.**

Al contar con personal de amplia experiencia y conocimiento en telecomunicaciones en la empresa, sería factible incursionar en la investigación de nuevas tecnologías en telecomunicaciones, con la finalidad de ofrecer nuevos servicios.

- **Aprovechar las buenas relaciones con HUAWEI, para ampliar los servicios que se ofrece; F2; F5; O1; O4**

Las excelentes relaciones comerciales con la empresa China HUAWEI nuestro principal cliente, es una gran oportunidad para aprovechar el buen nombre y el prestigio por el servicio que se ofrece, para que de esta manera la Transnacional conduzca a GUAGUITEL S.A., a nuevos clientes y mercados.

- **Utilizar los recursos financieros para aumentar la capacidad de operación de la empresa; F4; F3; O1; O2; O5**

GUAGUITEL S.A. en los dos últimos años tiene una buena situación financiera llegando acumular utilidades no distribuidas, las mismas que pueden ser utilizadas para el crecimiento empresarial. Lo que se pretende es aumentar la capacidad operativa de la empresa para ampliar los servicios que se ofrece.

- **Promocionar los servicios adicionales a potenciales clientes; F6; O1; O2**

A través de actividades de Marketing se pretende dar a conocer los servicios adicionales que la empresa ofrece, como es el caso del transporte y la logística, servicios reconocidos como de gran ayuda por nuestros actuales clientes.

4.1.2 ESTRATEGIAS DE TIPO DO

Superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades del ambiente externo es lo que se pretende en este tipo de estrategias.

- **Elaborar un Plan Estratégico para GUAGUITEL S.A. que responda a la misión y visión de la empresa; D1; O1; O2; O3; O4; O5**

GUAGUITEL S.A. parte de la necesidad de elaborar un Plan Estratégico, determinando objetivos estratégicos, para desarrollar actividades para su implementación y evaluación de los resultados; lo que se pretende es que la empresa cumpla con la misión y visión, y así tener mayor competitividad en el mercado actual.

- **Capacitar al personal técnico y administrativo para responder al desarrollo tecnológico y el crecimiento de la empresa; D5; O1; O2**

Un personal capacitado que este a la par de los avances tecnológicos es fundamental para GUAGUITEL S.A., esto permitirá dejar de solo ofrecer el servicio actual e incursionar con nuevos servicios a nuevos mercados, lo que se pretende es el crecimiento empresarial para la empresa.

- **Tener presencia en espacios públicos y privados que permita la difusión de servicios que ofrece GUAGUITEL S.A.; D6; O3**

El tener presencia en acontecimientos y eventos en el mercado de las Telecomunicaciones es una gran oportunidad de dar a conocer los servicios actuales y potenciales que ofrecería GUAGUITEL S.A. El acceso a las TIC's que está difundiendo el Estado es primordial en este tipo de estrategias.

- **Desarrollar nuevos servicios que respondan a la necesidad del mercado de las Telecomunicaciones; D7; 01; 02; 04**

Es una gran oportunidad el incursionar a nuevos mercados en especial con los proyectos que impulsa el Gobierno, la capacitación y el incremento de la capacidad operativa son fundamentales para ofrecer nuevos servicios acorde con las necesidades de estos proyectos.

- **Dotar a la empresa de la infraestructura necesaria para operar; D3; 01**

El hecho de que los clientes externos conozcan de una infraestructura adecuada como es el caso de galpones, requisito necesario cuando se trate de almacenar equipos de gran valor de los clientes externos, garantizando la adjudicación de los contratos de trabajo.

4.1.3 ESTRATEGIAS DE TIPO FA

Con este tipo de estrategias se pretende aprovechar las fortalezas que tiene la empresa con el propósito de evitar las amenazas que suelen aparecer en el ambiente externo.

- **Apoyar la profesionalización del personal técnico y directivo;F1; A4**

El mercado de las Telecomunicaciones exige de profesionales que manejen equipos con nueva tecnología y así respondan a las expectativas de los clientes externos, para GUAGUITEL S.A. es indispensable que a medida que transcurra el tiempo se de las facilidades para la profesionalización del personal técnico.

- **Diseñar un plan de incentivos para fortalecer las relaciones comerciales con los clientes externos; F2; F5; F6; A1**

Estar a la vanguardia de las exigencias de los clientes externos es diseñar planes que nos permitan mantener y mejorar las relaciones con los actuales y potenciales clientes externos, es importante conocerlos, así se podrá crear diferentes tipos de planes de incentivos que se adapten mejor a cada uno de ellos.

4.1.4 ESTRATEGIAS DE TIPO DA

Este tipo de estrategias buscan disminuir las debilidades que están ocurriendo en la empresa y así evitar cualquier tipo de amenaza externa que puede repercutir en la empresa.

- **Diseñar manuales de puestos, funciones y procedimientos basados en procesos que permita mejorar la gestión de la Organización; D2; A1; A2; A3**

Al contar con un Modelo de Gestión que permita al Gerente General de la empresa tener un mejor control de la Organización, es una de las exigencias del mercado actual, la implementación de manuales para GUAGUITEL S.A. permitirá el compromiso del factor humano con la eficiencia y eficacia que la empresa requiere.

GRÁFICO No. 4.1: MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. CUENTA CON PERSONAL TÉCNICO CON EXPERIENCIA QUE GARANTIZA EL SERVICIO. F2. EXCELENTES RELACIONES COMERCIALES CON HUAWEI, CONECEL F3. BUENA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS F4. LIQUIDEZ FINANCIERA F5. GOZA DE UN BUEN PRESTIGIO A NIVEL NACIONAL F6. OFRECE SERVICIOS DE LOGÍSTICA A SUS CLIENTES QUE LOS DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA	D1. NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FORMALMENTE DEFINIDA D2. NO DISPONE DE UN MANUAL DE PUESTOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS D3. FALTA DE INFRAESTRUCTURA PROPIA QUE GARANTICE LA CUSTODIA DE LOS EQUIPOS D4. EXCESIVA CARGA LABORAL AL PERSONAL OPERATIVO D5. NO CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO D6. POCA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA D7. POCA DIVERSIFICACIÓN EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN CRECIMIENTO O2. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TELECOMUNICACIÓN QUE INGRESAN AL PAÍS O3. POLÍTICAS PÚBLICAS QUE PROMUEVEN EL ACCESO A LAS TIC'S O4. PRESENCIA DE NUESTROS CLIENTES EN LATINOAMÉRICA O5. DEMANDA ACELERADA DE USUARIOS EN TELEFONÍA MÓVIL	<ul style="list-style-type: none"> DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS APROVECHANDO EL PERSONAL TÉCNICO CON EXPERIENCIA, QUE RESPONDAN AL INGRESO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS; F1; O2; O3 APROVECHAR LAS BUENAS RELACIONES CON HUAWEI, PARA AMPLIAR LOS SERVICIOS QUE SE OFRECE; F2; F5; O1; O4 UTILIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA; F4; F3; O1; O2; O5 PROMOCIONAR LOS SERVICIOS ADICIONALES A POTENCIALES CLIENTES; F6; O1; O2 	<ul style="list-style-type: none"> ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE GUAGUITEL QUE RESPONDA A LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA; D1; O1; O2; O3; O4; O5 CAPACITAR AL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO, PARA RESPONDER AL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA; D5; O1; O2 TENER PRESENCIA EN ESPACIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS QUE PERMITAN LA DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE GUAGUITEL; D6; O3 DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS QUE RESPONDAN A LA NECESIDAD DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES; D7; O1; O2; O4 DOTAR A LA EMPRESA DE INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA OPERAR; D3; O1
AMENAZAS	FA	DA
A1. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL MERCADO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES A2. DESARROLLO TECNOLÓGICO ACELERADO EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES A3. CONSTANTES CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN QUE REGULA EL SECTOR, PROMOVIDOS POR EL GOBIERNO A4. DEMANDA EN EL MERCADO DE PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS A5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES QUE LIMITAN LA INVERSIÓN EXTRANJERA	<ul style="list-style-type: none"> APOYAR A LA PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y DIRECTIVO; F1; A4 DISEÑAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA FORTALECER LAS RELACIONES COMERCIALES CON NUESTROS CLIENTES EXTERNOS; F2; F5; F6; A1 	<ul style="list-style-type: none"> DISEÑAR MANUALES DE PUESTOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, BASADOS EN PROCESOS QUE PERMITA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN; D2; A1; A2; A3

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

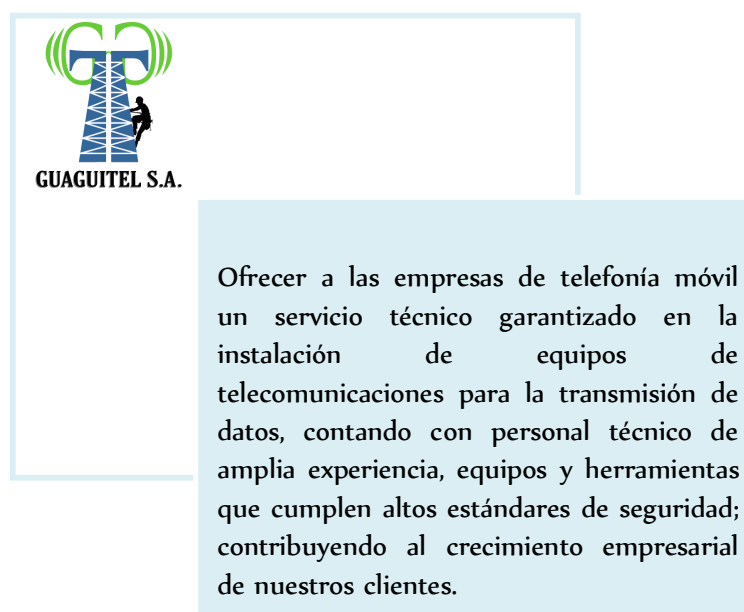
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Para la elaboración de la misión de la empresa se respondió a las siguientes preguntas:

- **¿En qué negocio estamos?** La empresa se dedica a la instalación de equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos de telefonía móvil.
- **¿Quiénes son nuestros clientes?** Son empresas que prestan servicios de telefonía móvil a nivel nacional.
- **¿Qué servicios se ofrece?** Se ofrece un servicio técnico y con garantía en instalación de equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos de telefonía móvil.
- **¿Cuál es el interés por los empleados?** Entregar un servicio técnico garantizado aprovechando la experiencia, utilizando eficientemente los equipos y herramientas que cumplen altos estándares de seguridad.

GRÁFICO No. 4.2: MISIÓN PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



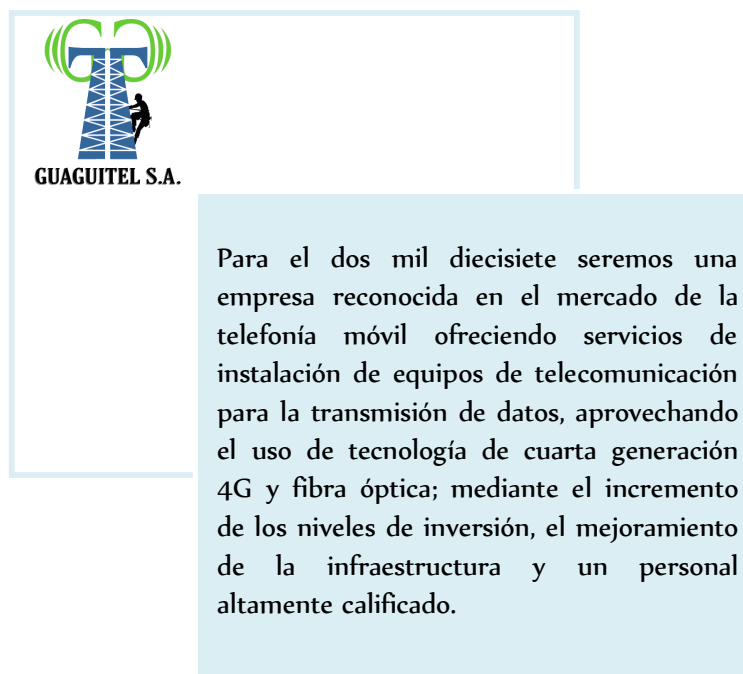
Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.2.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Para la elaboración de la visión de la empresa se respondió a las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el período de tiempo?** Se estima cumplir la meta establecida hasta el año 2017.
- **¿Qué se quiere lograr?** Ser una empresa reconocida en el mercado de la telefonía móvil en base al servicio de calidad que se ofrece.
- **¿Cómo se va a lograr?** Ofreciendo servicios como el de instalación de equipos de telecomunicación para la transmisión de datos con tecnología de cuarta generación 4G y fibra óptica.
- **¿Con qué se va a lograr?** Mediante el incremento de la inversión, el mejoramiento de la infraestructura y un personal altamente calificado.

GRÁFICO No. 4.3: VISIÓN PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.2.3 PRINCIPIOS

- Contribuir al desarrollo empresarial de nuestros clientes.
- Proporcionar un servicio técnico de calidad encaminado al mejoramiento continuo.
- Promover relaciones de confianza con nuestros clientes.
- Estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico.
- Puntualidad en la entrega del servicio.
- Trabajos bajo estrictas normas de seguridad y salud ocupacional.
- Contribuir al crecimiento profesional de nuestros trabajadores.
- Cumplir con los requisitos legales de la Legislación Ecuatoriana.

4.2.4 VALORES

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Espíritu de servicio
- Puntualidad
- Seguridad

4.2.5 POLÍTICAS

- Capacitación y evaluación anual del desempeño de los empleados.
- Manejo de normas de seguridad y salud ocupacional.
- Evaluación permanente de los servicios prestados por parte de los clientes.
- Mejoramiento continuo
- Cumplir con procedimientos de contratación de personal.

4.2.6 ESTRATEGIAS

- Desarrollar nuevos servicios aprovechando el personal técnico con experiencia, que responda al ingreso de nuevas tecnologías.
- Aprovechar las buenas relaciones con HUAWEI, para ampliar los servicios que se ofrece.
- Utilizar los recursos financieros para aumentar la capacidad de operación de la empresa.

- Promocionar los servicios adicionales a potenciales clientes.
- Elaborar un Plan Estratégico para GUAGUITEL S.A. que responda a la misión y visión de la empresa.
- Capacitar al personal técnico y administrativo para responder al desarrollo tecnológico y el crecimiento de la empresa.
- Tener presencia en espacios públicos y privados que permita la difusión de servicios que ofrece GUAGUITEL S.A.
- Desarrollar nuevos servicios que respondan a la necesidad del mercado de las Telecomunicaciones.
- Dotar a la empresa de la infraestructura necesaria para operar.
- Apoyar la profesionalización del personal técnico y directivo.
- Diseñar un plan de incentivos para fortalecer las relaciones comerciales con los clientes externos.
- Diseñar manuales de puestos, funciones y procedimientos basados en procesos que permita mejorar la gestión de la Organización.

4.2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fortalecer las relaciones comerciales con nuestros clientes, para consolidar la presencia de GUAGUITEL S.A. en el mercado de instalación de equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos de telefonía móvil.
- Incrementar la participación en el mercado, mediante el desarrollo de servicios orientados ha aprovechar las políticas impulsadas por el Gobierno en materia de acceso a la TIC's.
- Diseñar un Modelo de Gestión que permita optimizar los recursos disponibles de la empresa.

4.2.8 METAS INSTITUCIONALES

- Mantener estándares de satisfacción \geq al 95% de nuestros clientes internos.
- Alcanzar niveles de satisfacción \geq al 95% de nuestros clientes externos.
- Desarrollar nuevos servicios para expandirnos a otros segmentos del mercado de las Telecomunicaciones.
- Incrementar la eficiencia operacional en la prestación de servicios.
- Ofrecer servicios de calidad enfocadas a la Mejora Continua.

4.2.9 PROGRAMAS

- Diseñar e implementar procesos para el desarrollo del Talento Humano.
- Desarrollar actividades de Marketing enfocadas en el producto y promoción.
- Investigación y desarrollo de nuevos servicios alineados a las estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir y Ecuador Digital 2.0.
- Incrementar el desempeño del Talento Humano.
- Sistema en Control de Gastos.
- Formular propuesta de Reestructura Organizacional.
- Diseño e implementación del sistema de Gestión de Calidad basados en los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.
- Formulación e implementación de la Planificación Estratégica de la empresa GUAGUITEL S.A.

4.3 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Fortalecer las relaciones comerciales con nuestros clientes, para consolidar la presencia de GUAGUITEL S.A. en el mercado de instalación de equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos de telefonía móvil.

JUSTIFICACIÓN:

Muchas de las empresas buscan en la actualidad llegar a niveles altos de satisfacción con sus clientes externos, pero para llegar a estos niveles esperados es fundamental que los clientes internos de la empresa se sientan comprometidos con este logro, es por ello que la empresa debe ser capaz en primer lugar de crear valor a sus clientes internos, solo así serán capaces de crear valor a sus clientes externos.

Para realizar estas actividades es fundamental el apoyo total por parte de los accionistas de la empresa, que exista una constante comunicación con los trabajadores, de esta manera satisfacer en lo posible las necesidades y sugerencia de los clientes internos, desde lo que experimenta como es el caso de: la satisfacción por el trabajo que realiza, el ambiente donde se desenvuelve, el liderazgo que pueda tener

en la empresa; hasta lo que recibe como es el caso de: la compensación por el trabajo realizado y de sus expectativas por su futuro en la empresa. Lo que se busca es aumentar la productividad.

Una vez que exista el compromiso de los clientes internos se podrá mejorar los niveles de satisfacción con los clientes externos, parten de lo que el cliente externo percibe por el servicio que recibe más un plus adicional, de esta manera se podrá incrementar la participación en el mercado.

4.3.1.1 META INSTITUCIONAL 1.1

TABLA No. 4.1: META: MANTENER ESTÁNDARES DE SATISFACCIÓN \geq AL 95% DE NUESTROS CLIENTES INTERNOS.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de satisfacción del cliente interno	$\frac{\sum (\# \text{ de clientes internos satisfechos})}{n}$	2012 85%	Responsable Gestión Talento Humano (encuesta de satisfacción)	$\geq 95\%$

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.1.1.1 PROGRAMA 1.1.1

TABLA No. 4.2: PROGRAMA: DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Generar actividades de provisión, desarrollo, retención y control del Talento Humano que permitan a la Organización contar con personal motivado, comprometido y capaz de realizar trabajos eficientes y eficaces.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos con Universidades para que los estudiantes realicen pasantías y contribuyan en las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano. • Diseñar los procesos necesarios para la Gestión del Talento Humano: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. • Contar con un programa de inducción para todo el personal. • Diseñar un plan de capacitación para el personal técnico y administrativo. • Contar con mecanismos de evaluación del desempeño del personal. • Diseñar un plan de incentivos y beneficios.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de Gestión del Talento Humano. • Recopilar información de todo el personal para generar una base de datos. • Diseñar los mecanismos de evaluación de desempeño, adaptados a los diferentes tipos de cargos. • Identificar necesidades de capacitación del personal. • Buscar medios adecuados para el reclutamiento de personal.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos

LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con procesos adecuados para el desarrollo del Talento Humano
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de reclutamiento Plan de capacitación Mecanismos de evaluación Plan de incentivo y beneficios
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la Gestión de Talento Humano
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Implementación 1 año
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> \$ 1.824,90

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.1.2 META INSTITUCIONAL 1.2

TABLA No. 4.3: META: ALCANZAR NIVELES DE SATISFACCIÓN ≥ AL 95% DE NUESTROS CLIENTES EXTERNOS.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de satisfacción del cliente externo	$\frac{\sum (\# \text{ de clientes externos satisfechos por trabajo entregado})}{n}$	N/A	Subgerencia Técnica (Encuesta de satisfacción)	≥ 95%
% de quejas atendidas y solucionadas	$\frac{\# \text{ quejas solucionadas}}{\# \text{ quejas recibidas clientes}} \times 100$	2012 No se cuenta con ese dato ya que los registros se iniciarán con la implementación del Sistema de Gestión	Registros de la Organización	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.1.2.1 PROGRAMA 1.2.1

TABLA No. 4.4: PROGRAMA: DESARROLLAR ACTIVIDADES DE MARKETING ENFOCADAS EN EL PRODUCTO Y PROMOCIÓN.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Desarrollar acciones orientadas a la mejora y a la difusión de los servicios, con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción de nuestros clientes en los trabajos realizados e incrementar la participación en el mercado.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos enfocados en la mejora continua. • Tener presencia en espacios públicos y privados que permitan la difusión de los servicios que ofrece la empresa. • Promocionar servicios complementarios a potenciales clientes. • Diseñar procedimientos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional. • Mantener informado al cliente sobre los avances durante la ejecución de los trabajos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los requisitos del cliente respecto de los servicios que ofrece GUAGUITEL S.A. • Diseñar servicios orientados al cumplimiento de los requisitos del cliente. • Participar en ferias y/o eventos de tecnología en telecomunicaciones. • Elaboración y entrega de catálogo de los servicios que ofrece la empresa. • Supervisión en campo del cumplimiento de los procedimientos y el uso de los implementos de seguridad necesarios. • Implementar comunicación con el cliente durante la ejecución del trabajo vía correo electrónico.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Externos

LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Personal dotado con equipos de seguridad, pero sin supervisión del uso ni procedimientos; características de calidad que es evaluada por nuestros clientes • La empresa dispone de una página web desactualizada, además de no realizar actividades de difusión
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Seguridad y Salud Ocupacional. • Catálogo de servicios
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Subgerencia Técnica
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 6 meses • Sus actividades deben ser ejecutadas permanentemente
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 42.581,70

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Incrementar la participación en el mercado mediante el desarrollo de servicios orientados ha aprovechar las políticas impulsadas por el Gobierno en materia de acceso a las TIC's.

JUSTIFICACIÓN:

Desde la aprobación de la última Constitución del año 2008, el Gobierno impulsa políticas relacionadas con las telecomunicaciones, en especial “la de ampliar la cobertura de fibra óptica a las zonas rurales y urbano marginales para que estas sean incluidas en el uso de nuevas tecnologías”. Para esto el Gobierno promueve dos proyectos:

- Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013)
- Plan Nacional de Banda Ancha (2013-2017)

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

- Mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso, introducción y apropiación de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.
- Impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional.

Entre las metas de interés se podemos acotar:

- Alcanzar el 55% de los establecimientos educativos rurales con acceso a internet, y el 100% de los urbanos hasta el 2013.
- Triplicar el porcentaje de hogares con acceso a internet hasta el 2013.
- Al 2015 incrementar al menos en 60% los hogares ecuatorianos con acceso a Banda Ancha.
- Al 2016 triplicar el número de conexiones a Banda Ancha.
- Al 2017 alcanzar al menos el 75% de la población ecuatoriana con acceso a Banda Ancha.

Este plan impulsado por el Gobierno es una gran oportunidad de crecimiento para la empresa, se podrían ofrecer nuevos servicios acordes a las necesidades de estos proyectos, con el propósito de incrementar las ventas y rentabilidad.

4.3.2.1 META INSTITUCIONAL 2.1

TABLA No. 4.5: META: DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS PARA EXPANDIRNOS A OTROS SEGMENTOS DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de crecimiento en ventas	$\frac{\$ \text{ ventas de año actual}}{\$ \text{ ventas de año anterior}} - 1 \times 100$	2012	Subgerencia Administrativa-Financiera	Crecimiento en ventas del 41.91% anual

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.2.1.1 PROGRAMA 2.1.1

TABLA No. 4.6: PROGRAMA: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS ALINEADOS A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR Y ECUADOR DIGITAL 2.0

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Ofrecer una gama más amplia de servicios orientados a satisfacer las actuales y futuras necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de nuevos servicios. • Mantener contacto con los actuales clientes para ofrecer nuevos servicios. • Capacitación al personal técnico y administrativo. • Participar en licitaciones con empresas del Gobierno que demandan de estos servicios.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de nuevas tecnologías. • Reunión de lanzamiento de nuevos servicios. • Capacitar al personal técnico en el uso de nuevas tecnologías y al personal administrativo en los nuevos servicios que ofrece la empresa. • Calificarse como proveedor del sector público cumpliendo con todos los requisitos que esta demanda. • Capacitar al personal en el portal de Compras Públicas INCOP.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Actuales • Clientes Futuros
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de equipos de telecomunicación para la transmisión de datos de telefonía móvil con tecnología de tercera generación 3G y 3.5G
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de equipos de telecomunicación para la transmisión de datos de telefonía celular con tecnología de cuarta generación 4G • Instalación de fibra óptica
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia Técnica
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 1 año • Sus actividades deben ser ejecutadas permanentemente
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 9.607,50

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Diseñar un Modelo de Gestión que permita optimizar los recursos disponibles de la empresa.

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente muchas de las empresas se enfrentan en mercados cada vez más competitivos; constantes avances tecnológicos, exigencias para la implementación de Normas de Gestión de Calidad y severas regulaciones en Seguridad y Salud Ocupacional. Es por ello que el diseño de un Modelo de Gestión bajo el mando de la Gerencia y ejecutado por responsables en el área administrativa, permitirá mejorar la administración para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

La evaluación preliminar es parte del diseño de un Modelo de Gestión, el diagnóstico que se realice en la empresa contribuirá a conocer la situación actual de cada uno de los elementos que intervienen, el diseño de un Modelo de Gestión permitirá a los responsables de su ejecución tomar decisiones que le permita ser más competitiva a la empresa dentro del entorno donde presta sus servicios y a la vez involucrar al personal en una integración de trabajo, contribuyendo a optimizar las actividades de la empresa.

Desarrollar actividades por proceso dentro de la empresa es fundamental en el diseño de un Modelo de Gestión, las exigencias de este tipo de modelos buscan que las actividades contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en el servicio que se entregue, factores determinantes para el desarrollo, expansión y consolidación en el mercado donde prestan sus servicios.

La justificación parte de la necesidad de contar con mecanismos de cumplimiento y soluciones que contribuyan a optimizar los procesos dentro de la empresa.

4.3.3.1 META INSTITUCIONAL 3.1

TABLA No. 4.7: META: INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de eficiencia operativa anual	$\frac{\$ \text{ ingresos operacionales}}{\$ \text{ gastos operacionales}} \times 100$	2012 Utilidad Operacional 13,28%	Subgerencia Administrativa- Financiera	Crecimiento de la eficiencia del 3% anual

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de satisfacción del cliente interno	$\frac{\sum (\# \text{ de clientes internos satisfechos})}{n}$	2012 85%	Responsable Gestión de Talento Humano (encuesta de satisfacción)	$\geq 95\%$

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.1.1 PROGRAMA 3.1.1

TABLA No. 4.8: PROGRAMA: INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Desarrollar instrumentos que permitan incrementar los niveles de productividad de la Organización enfocándose principalmente en las personas, puesto que son el factor fundamental para el éxito, es por ello que requerimos herramientas que nos permitan desarrollarlos, con el propósito de mejorar su desempeño a favor de la consecución de los objetivos de la empresa.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de la Cultura Organizacional • Desarrollar un estudio del Clima Laboral para identificar aspectos que afectan la productividad del trabajador a través de convenios con Universidades. • Evaluar el desempeño del personal como un instrumento de retroalimentación.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar que se asigne recursos financieros para la ejecución del programa. • Establecer acuerdos con alguna institución de nivel superior para contar con la presencia de estudiantes pasantes formados en la carrera de Psicología Industrial que nos ayuden a realizar los estudios que la Organización requiere en materia: de Cultura Organizacional y Clima Laboral. • En base a los resultados obtenidos de los estudios realizados y de los recursos económicos y financieros disponibles asignados por la empresa, definir acciones a implementar para la mejora de la Cultura Organizacional y el Clima Laboral.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa por el momento no cuenta con información relacionada con la necesidad del programa
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción para el mejoramiento de la Cultura Organizacional y Clima Laboral
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la Gestión de Talento Humano

VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 6 meses
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 1.824,90

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.1.2 PROGRAMA 3.1.2

TABLA No. 4.9: PROGRAMA: SISTEMA EN CONTROL DE GASTOS.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Diseñar mecanismos que permitan a la Organización llevar una mejor gestión de los recursos económicos y financieros que dispone, a fin de garantizar la eficiencia de los mismos.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar presupuestos anuales de GUAGUITEL S.A. • Elaborar Planes Operativos Anuales (POA). • Generar procedimientos de Control de Gastos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a cada dependencia la elaboración de su Plan Operativo Anual. • Diseñar y difundir los procedimientos que aplicará GUAGUITEL S.A., para tener un mejor control de los gastos de la empresa. • Capacitar el Subgerente Administrativo Financiero en nuevas técnicas; Presupuestos, NIFFS y Flujo de efectivo.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia Administrativo-Financiera
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Pérdidas y Ganancias 2012
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos Anuales • Planes Operativos Anuales • Procedimientos de Control de Gastos
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia Administrativa-Financiera
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 3 meses
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 4.725,00

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.2 META INSTITUCIONAL 3.2

TABLA No. 4.10: META: OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD ENFOCADAS A LA MEJORA CONTINUA.

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	LÍNEA BASE AÑO/VALOR	FUENTE	META 2013-2017
% de quejas atendidas y solucionadas	$\frac{\# \text{ quejas solucionadas}}{\# \text{ quejas recibidas clientes}} \times 100$	2012 No se cuenta con ese dato puesto que los registros se iniciarán con la implementación del Sistema de Gestión	Registros de la Organización	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.2.1 PROGRAMA 3.2.1

TABLA No. 4.11: PROGRAMA: FORMULAR PROPUESTA DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Consiste en diseñar una nueva Estructura Organizacional, que permita a la empresa adaptarse a los cambios que exige el mercado, identificando sus procesos, procedimientos, la infraestructura que requiere, el recurso humano necesario y los recursos financieros que esto demanda.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con Universidades que cuenten con carreras administrativas para ofrecer oportunidades de pasantía a sus estudiantes de último semestre. • Diseñar una nueva estructura orgánica con enfoque en procesos

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Manual de Procesos. • Elaborar un Manual de Procedimientos. • Elaborar un Manual de Puestos. • Elaborar un Manual de Perfiles. • Dotar de infraestructura necesaria para la operación.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso de Reestructura Organizacional con la colaboración de estudiantes pasantes. • Realizar un análisis de las necesidades de infraestructura que se requiere para la operación de la Organización. • Realizar un análisis financiero de la empresa para conocer si está en la capacidad de asumir los gastos que representa la implementación de este programa.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no dispone de manuales que agilicen o faciliten el funcionamiento de la Organización
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de Organización
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia Administrativa - Financiera. • Empresa Consultora contratada. • Responsable de la Gestión del Talento Humano.
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 6 meses
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 25.597,30

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.2.2 PROGRAMA 3.2.2

TABLA No. 4.12: PROGRAMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Consiste en el diseño de un sistema de gestión de calidad, que dé cumplimiento a los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001-2008, con la finalidad de incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un Consultor Externo para orientar a la Organización en el diseño e implementación del Sistema de Gestión. • Capacitar al personal en las normas ISO 9001-2008.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer a la alta Dirección en los trabajos a realizar. • Elaborar el Manual de Calidad de GUAGUITEL S.A. • Enviar a un representante de la empresa para formarse como Auditor Interno de Sistemas de Gestión de Calidad. • Elaborar cronograma para desarrollar auditorías internas. • Desarrollar auditorías internas para verificar el estado del sistema de gestión. • Generar reuniones de personal para definir acciones de mejora.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos • Clientes Externos
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta para sus procesos con Normas ISO-9001-2008
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de Calidad
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia Administrativa - Financiera
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 1 año
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 9.618,00

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.3.3.2.3 PROGRAMA 3.2.3

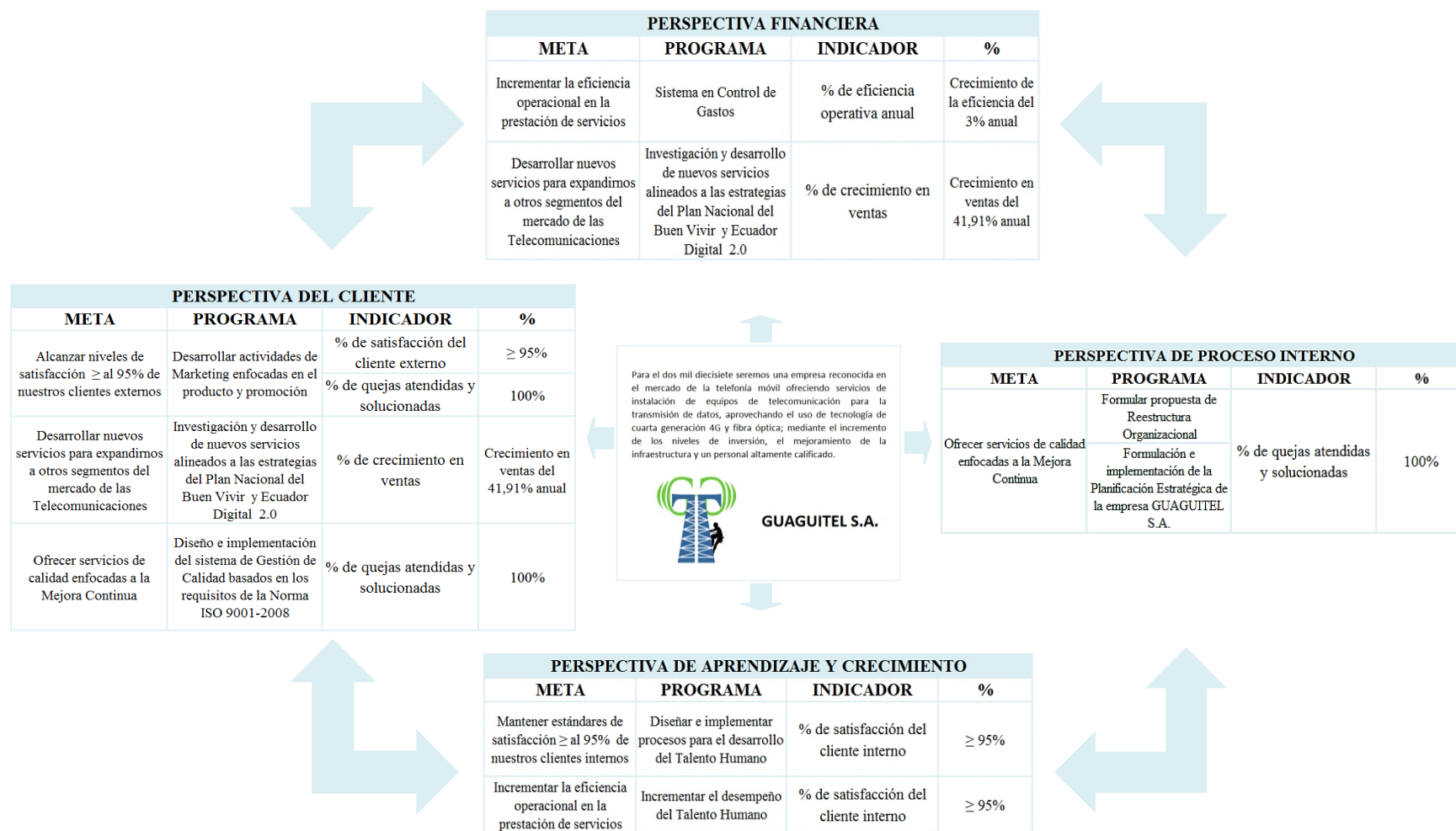
TABLA No. 4.13: PROGRAMA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
CONTENIDO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	Consiste en la elaboración de un Plan Estratégico, que mediante la definición de objetivos estratégicos, programas y estrategias de corto, mediano y largo plazo orienten a la Organización hacia la consecución de su misión y visión.

ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan Estratégico de GUAGUITEL S.A. • Implementación del Plan Estratégico.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Direccionamiento Estratégico de la empresa. • Definición de los objetivos estratégicos de la empresa. • Definir programas y estrategias a implementar. • Asignación de recursos financieros para la ejecución de los programas contemplados en el Plan Estratégico.
POBLACIÓN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos • Clientes Externos
LÍNEA BASE	<ul style="list-style-type: none"> • La Organización no cuenta actualmente con una planificación formal
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica
UNIDAD RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia: Elaboración del Plan Estratégico. • Áreas de la empresa: implementación
VIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación 5 años
VALOR ESTIMADO	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 9.345,00

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

GRÁFICO No. 4.4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



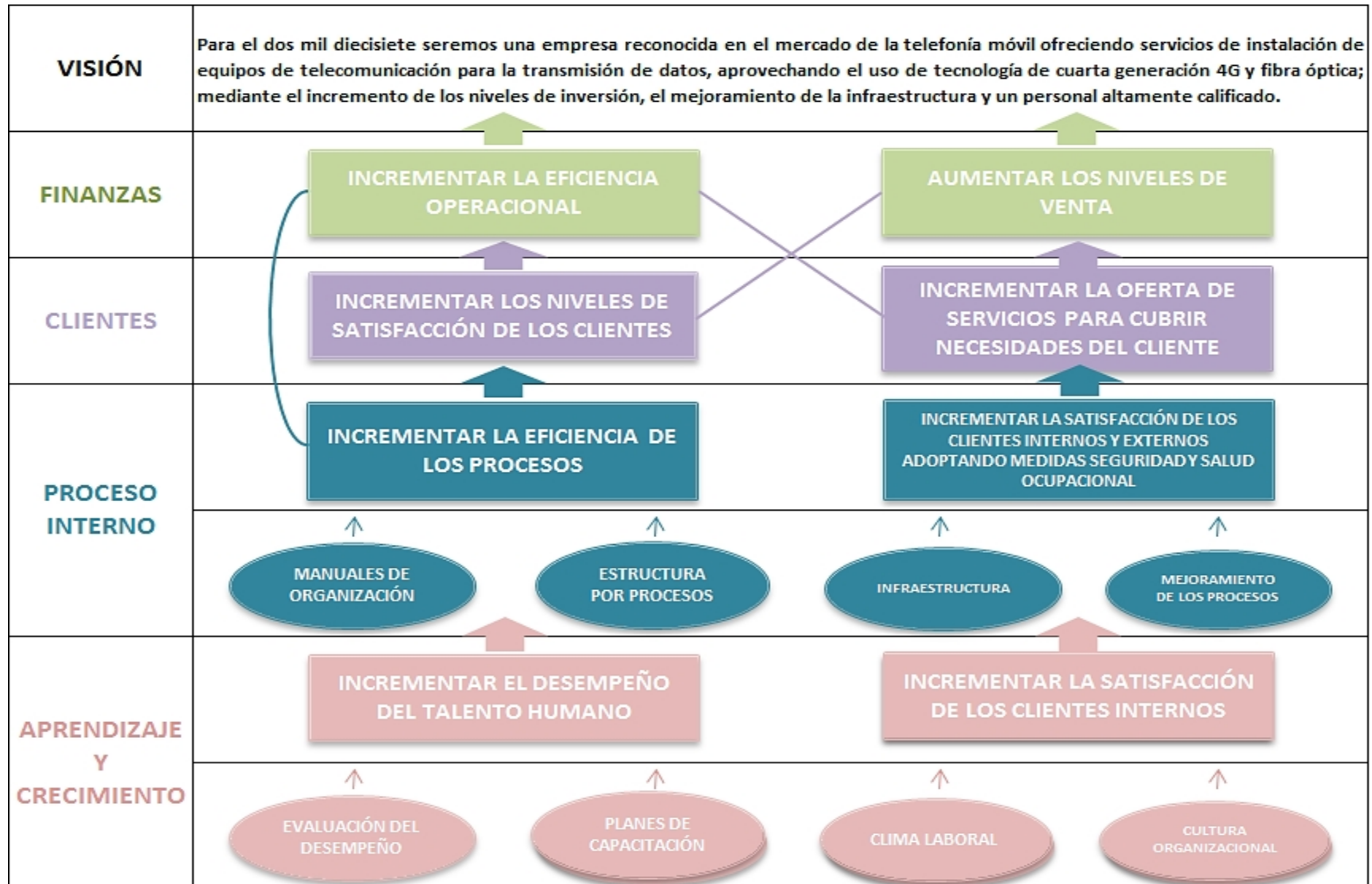
Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Después que se han identificado los objetivos y metas que se desea alcanzar para la empresa y clasificado según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se ha desarrollado el Mapa Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A., que se presenta en el Gráfico 4.5.

- En la perspectiva financiera sus principales objetivos son: Incrementar la eficiencia operacional y aumentar los niveles de venta. Lo que se pretende es incrementar la rentabilidad que actualmente se obtiene en la empresa.
- En la perspectiva del cliente sus principales objetivos son: Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes e incrementar la oferta de servicios para cubrir necesidades del cliente. Debemos fidelizar a nuestros clientes actuales y atraer a nuevos, incursionando en nuevos mercados con el propósito de generar el incremento financiero deseado para la empresa.
- En la perspectiva del proceso interno sus principales objetivos son: Incrementar la eficiencia de los procesos e incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos, adoptando medidas de Seguridad y Salud Ocupacional. Para esto es necesario la elaboración de Manuales de Organización, realizar la estructura de la empresa con enfoque en procesos, mejoramiento de los procesos actuales que dispone la empresa y dotar de la infraestructura necesaria para una efectiva custodia de los equipos entregados por nuestros clientes.
- En la perspectiva de aprendizaje y conocimiento sus principales objetivos son: Incrementar el desempeño del Talento Humano e incrementar la satisfacción de los clientes internos. Para esto es necesario evaluar el desempeño de los empleados, diseñar planes de capacitación, realizar un estudio de Clima Laboral y Cultura Organizacional.

GRÁFICO No. 4.5: MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.



Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.5 PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo es un resumen de las actividades que se deben realizar en la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se identifican las metas, fórmulas, indicadores, programas, descripción, actividades, responsables, metas y tiempo, como se detalla en el Gráfico 4.6.

GRÁFICO No. 4.6: PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

OBJETIVO	META INST.	FORMULA	INDICADOR	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Fortalecer las relaciones comerciales con nuestros clientes, para consolidar la presencia de GUAGUITEL S.A en el mercado de instalación de equipos de telecomunicaciones para la transmisión de datos de telefonía móvil	Mantener estándares de satisfacción \geq al 95% de nuestros clientes internos	$\frac{\sum (\# \text{ de clientes internos satisfechos})}{n}$	% de satisfacción del cliente interno	Diseñar e implementar procesos para el desarrollo del Talento Humano	Generar actividades de provisión, desarrollo, retención y control del Talento Humano que permitan a la Organización contar con personal motivado, comprometido y capaz de realizar trabajos eficientes y eficaces.	Diseñar un manual de Gestión del Talento Humano Recopilar información de todo el personal para generar una base de datos. Diseñar los mecanismos de evaluación de desempeño, adaptados a los diferentes tipos de cargos Identificar necesidades de capacitación del personal Buscar medios adecuados para el reclutamiento de personal.	Responsable de la Gestión de Talento Humano	$\geq 95\%$	1 AÑO
	Alcanzar niveles de satisfacción \geq al 95% de nuestros clientes externos	$\frac{\sum (\# \text{ de clientes externos satisfechos por trabajo entregado})}{n}$ $\frac{\# \text{ quejas solucionadas}}{\# \text{ quejas recibidas clientes}} \times 100$	% de satisfacción del cliente externo % de quejas atendidas y solucionadas	Desarrollar actividades de Marketing enfocadas en el producto y promoción	Desarrollar acciones orientadas a la mejora y a la difusión de los servicios, con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción de nuestros clientes en los trabajos realizados e incrementar la participación en el mercado.	Identificar los requisitos del cliente respecto de los servicios que ofrece GUAGUITEL S.A. Diseñar servicios orientados al cumplimiento de los requisitos del cliente. Participar en ferias y/o eventos de tecnología en telecomunicaciones. Elaboración y entrega de catálogo de los servicios que ofrece la empresa. Supervisión en campo del cumplimiento de los procedimientos y el uso de los implementos de seguridad necesarios. Implementar comunicación con el cliente durante la ejecución del trabajo vía correo electrónico.	Marketing y Subgerencia Técnica	$\geq 95\%$ 100%	6 MESES

OBJETIVO	META INST.	FORMULA	INDICADOR	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Incrementar la participación en el mercado, mediante el desarrollo de servicios orientados ha aprovechar las políticas impulsadas por el Gobierno en materia de acceso a la TIC'S	Desarrollar nuevos servicios para expandimos a otros segmentos del Mercado de las Telecomunicaciones	$\frac{\$ \text{ventas de año actual}}{\$ \text{ventas de año anterior}} - 1 \times 100$	% de crecimiento en ventas	Investigación y desarrollo de nuevos servicios alineados a las estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir y Ecuador Digital 2.0	Ofrecer una gama más amplia de servicios orientados a satisfacer las actuales y futuras necesidades nuestros actuales y potenciales clientes.	Investigación de nuevas tecnologías.	Subgerencia Técnica	Crecimiento en ventas del 41,91% anual	1 AÑO
						Reunión de lanzamiento de nuevos servicios.			
						Capacitar al personal técnico en el uso de nuevas tecnologías y al personal administrativo en los nuevos servicios que ofrece la empresa.			
						Calificarse como proveedor del sector publico cumpliendo con todos los requisitos que esta demanda.			
						Capacitar al personal en el portal de Compras Públicas INCOP.			

OBJETIVO	META INST.	FORMULA	INDICADOR	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Diseñar un Modelo de Gestión que permita optimizar los recursos disponibles de la empresa	Incrementar la eficiencia operacional en la prestación de servicios	$= \frac{\$ \text{ ingresos operacionales}}{\$ \text{ gastos operacionales}} - 1 \times 100$	% de eficiencia operativa anual	Incrementar el desempeño del Talento Humano	<p>Desarrollar instrumentos que permitan incrementar los niveles de productividad de la Organización enfocándose principalmente en las personas, puesto que son el factor fundamental para el éxito, es por ello que requerimos herramientas que nos permitan desarrollarlos, con el propósito de mejorar su desempeño a favor de la consecución de los objetivos de la empresa.</p>	<p>Solicitar que se asigne recursos financieros para la ejecución del programa.</p>	Responsable de la Gestión de Talento Humano	Crecimiento de la eficiencia del 3% anual	6 MESES
						<p>Establecer acuerdos con alguna institución de nivel superior para contar con la presencia de estudiantes pasantes formados en la carrera de Psicología Industrial que nos ayuden a realizar los estudios que la Organización requiere en materia: de Cultura Organizacional y Clima Laboral.</p>			
						<p>En base a los resultados obtenidos de los estudios realizados y de los recursos económicos y financieros disponibles asignados por la empresa, definir acciones a implementar para la mejora de la Cultura Organizacional y el Clima</p>			
				Sistema en Control de Gastos	<p>Diseñar mecanismos que permitan a la organización llevar una mejor gestión de los recursos financieros que dispone, a fin de garantizar la eficiencia en el de los mismos.</p>	<p>Solicitar a cada dependencia la elaboración de su Plan Operativo Anual.</p> <p>Diseñar y difundir los procedimientos que aplicara GUAGUITEL S.A., para tener un mejor control de los gastos de la empresa.</p> <p>Capacitar al Subgerente Administrativo Financiero en nuevas técnicas; Presupuestos, NIFFS y Flujo de efectivo.</p>	Subgerencia Administrativa - Financiera		3 MESES

OBJETIVO	META INST.	FORMULA	INDICADOR	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Diseñar un Modelo de Gestión que permita optimizar los recursos disponibles de la empresa	Ofrecer servicios de calidad enfocadas a la Mejora Continua	$\frac{\# \text{ quejas solucionadas}}{\# \text{ quejas recibidas clientes}} \times 100$	% de quejas atendidas y solucionadas	Formular propuesta de Reestructura Organizacional	Consiste en diseñar una nueva Estructura Organizacional, que permita a la empresa adaptarse a los cambios que exige el mercado, identificando sus procesos, procedimientos, la infraestructura que requiere, el recurso humano necesario y los recursos financieros que esto demanda.	Desarrollar el proceso de Reestructura Organizacional con la colaboración de estudiantes pasantes. Realizar un análisis de las necesidades de infraestructura que se requiere para la operación de la Organización. Realizar un análisis financiero de la empresa para conocer si está en la capacidad de asumir los gastos que representa la implementación de este	Subgerencia Administrativa - Financiera, responsable de la Gestión del Talento Humano y empresa Consultora contratada	100%	6 MESES
				Diseño e implementación del sistema de Gestión de Calidad basados en los requisitos de la Norma ISO 9001-2008	Consiste en el diseño de un sistema de gestión de calidad, que dé cumplimiento a los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001-2008, con la finalidad de incrementar la satisfacción de nuestros clientes.	Comprometer a la alta Dirección en los trabajos a realizar.	Subgerencia Administrativa - Financiera		1 AÑO
						Elaborar el Manual de Calidad de GUAGUITEL S.A.			
						Enviar a un representante de la empresa para formarse como Auditor Interno de Sistemas de Gestión de Calidad.			
						Elaborar cronograma para desarrollar auditorías internas.			
						Desarrollar auditorías internas para verificar el estado del Sistema de Gestión.			
				Formulación e implementación de la Planificación Estratégica de la empresa GUAGUITEL S.A.	Consiste en la elaboración de un Plan Estratégico, que mediante la definición de objetivos estratégicos, programas y estrategias de corto, mediano y largo plazo orienten a la Organización hacia la consecución de su misión y visión.	Generar reuniones de personal para definir acciones de mejora.	Gerencia: Elaboración del Plan Estratégico. Áreas de la empresa: implementación		5 AÑOS
						Revisión del Direccionamiento Estratégico de la empresa.			
						Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.			
						Definir programas y estrategias a implementar.			
						Asignación de recursos financieros para la ejecución de los programas contemplados en el Plan Estratégico.			

Realizado por: Alvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

4.6 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento del proyecto nos permitirá determinar criterios acerca de la inversión que se realizará para la ejecución de la propuesta de Planificación Estratégica, mediante un tiempo de proyección del proyecto, el cual será de cinco años se determinará dos aspectos fundamentales: aspecto monetario y contribución acerca de la inversión.

TABLA No. 4.14: PRESUPUESTO DEL PROYECTO

PROGRAMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PROGRAMA 1.1.1	1.824,90					1.824,90
PROGRAMA 1.2.1	9.632,70	6.977,25	9.497,25	6.977,25	9.497,25	42.581,70
PROGRAMA 2.1.1	2.971,50	1.659,00	1.659,00	1.659,00	1.659,00	9.607,50
PROGRAMA 3.1.1	1.824,90					1.824,90
PROGRAMA 3.1.2	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	4.725,00
PROGRAMA 3.2.1	25.597,30					25.597,30
PROGRAMA 3.2.2	6.468,00			3.150,00		9.618,00
PROGRAMA 3.2.3	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	9.345,00
TOTAL	51.133,30	11.450,25	13.970,25	14.600,25	13.970,25	105.124,30

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

Para la ejecución del proyecto se necesita \$ 105.124,30 dólares, valor a financiarse 30% con capital propio y 70% con la banca pública (CFN). Porcentajes determinados por políticas interna de la empresa.

El precio que se paga por el capital requerido para cubrir la inversión, representará la tasa de descuento que se aplicará a este proyecto. Se obtuvo de la tasa activa de la Corporación Financiera Nacional (CFN), que se emplea a este tipo de proyectos en telecomunicaciones.

$$\text{TASA DE DESCUENTO} = 10.5$$

TABLA No. 4.15: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES PROYECTADOS					
VENTAS OPERACIONALES	314.778,48	446.702,13	633.915,00	899.588,78	1.276.606,43
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES PROYECTADOS	314.778,48	446.702,13	633.915,00	899.588,78	1.276.606,43
GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS					
GASTOS OPERACIONALES	265.973,54	369.400,39	512.129,44	715.345,41	989.128,27
DEPRECIACIÓN	5.798,65	5.798,65	5.798,65	4.732,09	4.732,09
AMORTIZACIÓN	403,72	403,72	403,72	403,72	403,72
TOTAL GASTOS OPERACIONALES PROYECTADOS	272.175,91	375.602,76	518.331,81	720.481,22	994.264,08
UTILIDAD OPERACIONAL	42.602,57	71.099,37	115.583,19	179.107,56	282.342,35
OTROS INGRESOS					
GASTOS FINANCIEROS	7.227,07	5.661,76	4.063,15	2.464,54	865,92
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	35.375,50	65.437,61	111.520,04	176.643,02	281.476,43
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	5.306,32	9.815,64	16.728,01	26.496,45	42.221,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	30.069,17	55.621,97	94.792,03	150.146,56	239.254,97
IMPUESTO A LA RENTA	7.517,29	13.905,49	23.698,01	37.536,64	59.813,74
UTILIDAD NETA	22.551,88	41.716,48	71.094,02	112.609,92	179.441,22

El crecimiento en ventas se determinó mediante la variación correspondiente a los años 2011 y 2012, que representa el 41.91%.

El total de gastos se determinó en base a la propuesta de incrementar la eficiencia operacional en un 3% por año.

TABLA No. 4.16: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas Operacionales Proyectadas		314.778,48	446.702,13	633.915,00	899.588,78	1.276.606,43
SUBTOTAL		314.778,48	446.702,13	633.915,00	899.588,78	1.276.606,43
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos Operacionales Proyectados		265.973,54	369.400,39	512.129,44	715.345,41	989.128,27
SUBTOTAL		265.973,54	369.400,39	512.129,44	715.345,41	989.128,27
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)		48.804,94	77.301,74	121.785,56	184.243,37	287.478,16
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a largo plazo	73.587,01					
Aportes de capital	31.537,29					
SUBTOTAL	105.124,30					
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses		7.227,07	5.661,76	4.063,15	2.464,54	865,92
Pago de créditos de largo plazo		12.687,40	15.224,88	15.224,88	15.224,88	15.224,97
Pago participación de utilidades		5.306,32	9.815,64	16.728,01	26.496,45	42.221,46
Pago de impuestos		7.517,29	13.905,49	23.698,01	37.536,64	59.813,74
Adquisición de inversiones	105.124,30					
Adquisición de activos fijos						
SUBTOTAL	105.124,30	32.738,09	44.607,78	59.714,04	81.722,51	118.126,10
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	0,00	(32.738,09)	(44.607,78)	(59.714,04)	(81.722,51)	(118.126,10)
G. FLUJO NETO DE FONDOS (C+F)	0,00	16.066,85	32.693,97	62.071,52	102.520,86	169.352,06

- El VAN es de \$ 153.757,72, este indicador es favorable ya que siendo un valor positivo y considerable el proyecto es viable.
- La TIR es del 41%, este indicador al ser mayor que 10,5% (tasa de descuento) aplicada al proyecto; se puede concluir que el proyecto es viable y se debe implementar.
- La Razón Costo Beneficio es de 2,46, este indicador representa que por cada dólar invertido se tiene una ganancia de \$ 1,46 dólares.
- El periodo real de recuperación de la inversión es de tres años, tres meses y cuatro días.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- GUAGUITEL S.A. desde su creación ha venido desarrollando sus actividades sin un sendero de planificación plenamente definida, donde la falta de una Planificación Estratégica ha dejado de lado aspectos de gran interés, tales como: la definición de la misión, visión, valores, principios, políticas, estrategias y objetivos.
- La empresa fue creada por un grupo de cinco técnicos con amplios conocimientos en la instalación de equipos de telecomunicaciones de telefonía móvil, el cual le ha permitido captar un gran número de contratos de sus clientes gracias a la calidad del servicio ofertado.
- La calidad y el precio están acorde a la competencia. Los clientes están satisfechos con estas dos variables, de acuerdo a las entrevistas realizadas.
- Las excelentes relaciones comerciales con sus clientes le han permitido a la empresa gozar de buen prestigio a nivel nacional.
- La empresa no cuenta con Manuales de Puestos, Funciones y Procedimientos, lo que ocasiona una inadecuada delegación de funciones y responsabilidades entre sus empleados.
- La falta de capacitación a los empleados y el escaso apoyo destinado al desarrollo profesional, no ha sido un limitante al momento de realizar los trabajos con la calidad que caracteriza a la empresa.
- En el análisis de la situación financiera de la empresa se determinó que no se tiene un adecuado control de gastos, en el 2011 representa el 71.05% y en el 2012 representa el 88.27% del total de las ventas.

- El sector de las Telecomunicaciones en el Producto Interno Bruto, está contenido en la actividad económica Correo y Comunicaciones, la cual tiene un crecimiento constante en los últimos años, para el 2011 representa el 2.97% del total del PIB.
- El Gobierno impulsa dos instrumentos donde pone énfasis al desarrollo de las telecomunicaciones: El Plan del Buen Vivir (2009- 2013) y Ecuador Digital 2.0 (2013-2017), que son la base de nuestra planificación a futuro para la empresa.
- Se estableció el Direccionamiento Estratégico para la empresa GUAGUITEL S.A., en el cual se definió la misión, visión, valores, principios, políticas, estrategias, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Para el seguimiento de los objetivos estratégicos se diseñó indicadores de gestión agrupados desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permitirán a la Gerencia evaluar los resultados obtenidos.
- Al obtener un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de descuento aplicada al proyecto, se puede concluir que el proyecto es rentable y se debe implementar.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a GUAGUITEL S.A. implementar la propuesta de Planificación Estratégica, ésta aportará los lineamientos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- La Gerencia debe tener claro en que consiste el desarrollo de la Planificación Estratégica, para que pueda evaluar los indicadores elaborados en el presente trabajo y emplear actividades correctivas de ser el caso al momento de su ejecución
- Al realizar el análisis FODA se determinó que entre las principales fortalezas de la empresa, es que cuenta con personal técnico con experiencia que garantiza el servicio, fortaleza que le a permitido responder las exigencias de sus clientes, pero con el tiempo debe diversificar sus servicios para captar más contratos de sus clientes y ser ofertados a otras empresas tanto del sector público como privado.

- Se debe desarrollar la Estructura Organizacional necesaria para la empresa, que le permita adaptarse a los cambios que exige el mercado.
- Se deberá transmitir la filosofía corporativa y las estrategias propuestas a todos los empleados, con la finalidad que se involucren hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Los planes de capacitación al personal operativo deben ser permanentes, que estén a la par con los constantes avances tecnológicos, lo que se pretende es que estos planes ayuden a impulsar a la empresa hacia la consecución de nuevos convenios con actuales y potenciales clientes.
- Diseñar mecanismos que permitan a la Organización llevar una mejor gestión de los recursos económicos y financieros que dispone, a fin de garantizar la eficiencia en el uso de los mismos.
- Utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de control y cumplimiento de estrategias mediante indicadores, los cuales guiarán hacia al logro de los objetivos planteados.

ANEXOS

ANEXO No.1: NÓMINA DE EMPLEADOS GUAGUITEL S.A.

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	NELSON RENE GUALPA PROAÑO	PRESIDENTE
2	PÉREZ CAIZATO EDISON RENE	GERENTE GENERAL
3	PROAÑO PEÑA DIEGO MARCELO	SUB GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
4	ENCARNACIÓN MENDOZA KARLA JULIANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
5	MUESES GUACHAMIN KARINA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
6	ANRANGO TORRES ALEX ARMANDO	SUB GERENTE TÉCNICO
7	FLORES NOROÑA JUAN DIEGO	TÉCNICO
8	PÉREZ CAIZATO RAFAEL ARMANDO	TÉCNICO
9	GUALPA PROAÑO JUAN CARLOS	TÉCNICO
10	AGUILAR TOSCANO JOHN ALFONSO	AYUDANTE DE INSTALACIÓN
11	CAIZA SUNTAXI DIEGO ARMANDO	AYUDANTE DE INSTALACIÓN
12	CHULCA QUISHPE MIGUEL ÁNGEL	AYUDANTE DE INSTALACIÓN
13	ARAÚJO ALDAS EDGAR JAVIER	AYUDANTE DE INSTALACIÓN

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

ANEXO No.2: ENCUESTA REALIZADA A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

1. ¿QUÉ EDAD TIENE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
DE 20 A 30 AÑOS	5	62%
DE 30 A 40 AÑOS	3	38%
DE 40 A MAS AÑOS	0	0%
TOTAL	8	100%

2. ¿CUÁL ES TU NIVEL DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO QUE DISPONES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
BACHILLER	8	100%
TERCER NIVEL	0	0%
CUARTO NIVEL	0	0%
TOTAL	8	100%

3. ¿CUÁNTOS AÑOS TRABAJAS EN GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
1 AÑO	4	50%
2 AÑOS	2	25%
3 AÑOS	2	25%
TOTAL	8	100%

4. ¿QUÉ OPINAS DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	12%
MUY BUENA	7	88%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	8	100%

5. ¿CÓMO VES A LA EMPRESA DENTRO DE UNOS 3 AÑOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EN CRECIMIENTO (CONTARÁ CON INFRAESTRUCTURA, TENDRÁ MAS CLIENTES, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS)	8	100%
SERA IGUAL	0	0%
DESAPARECERÁ	0	0%
TOTAL	8	100%

6. ¿QUÉ OPINAS DE LA GESTIÓN QUE REALIZA EL GERENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	8	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	8	100%

7. ¿CONOCES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

8. ¿CUÁL ES TU OPINIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	25%
MUY BUENA	6	75%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	8	100%

9. ¿CUENTAS CON MANUALES DEL PUESTO, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, DONDE SE ESPECIFIQUE CLARAMENTE CUÁLES SON TUS RESPONSABILIDADES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

10. ¿AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA RECIBÍO CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA EN QUE SE DESEMPEÑA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

11. ¿EN TODO EL TIEMPO QUE TRABAJA PARA LA EMPRESA HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

12. ¿SE EVALÚA Y CALIFICA AL PERSONAL PERIÓDICAMENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

13. ¿ESTÁS A GUSTO CON EL SUELDO QUE PERCIBES POR EL TRABAJO REALIZADO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

14. ¿TIENES IDEAS INNOVADORAS QUE QUISIERAS DECIRLES A LOS JEFES INMEDIATOS SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	5	62%
RESERVO MIS IDEAS	1	13%
TOTAL	8	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

**ANEXO No.3: ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA**

1. ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
DE 20 A 30 AÑOS	2	67%
DE 30 A 40 AÑOS	1	33%
DE 40 A MAS AÑOS	0	0%
TOTAL	3	100%

2. ¿CUÁL ES TU NIVEL DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO QUE DISPONES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
BACHILLER	3	100%
TERCER NIVEL	0	0%
CUARTO NIVEL	0	0%
TOTAL	3	100%

3. ¿CUÁNTOS AÑOS TRABAJAS EN GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
1 AÑO	1	33%
2 AÑOS	1	33%
3 AÑOS	1	33%
TOTAL	3	100%

4. ¿QUÉ OPINAS DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	33%
MUY BUENA	2	67%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	3	100%

5. ¿CÓMO VES A LA EMPRESA DENTRO DE UNOS 3 AÑOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EN CRECIMIENTO (CONTARÁ CON INFRAESTRUCTURA, TENDRÁ MAS CLIENTES, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS)	3	100%
SERA IGUAL	0	0%
DESAPARECERÁ	0	0%
TOTAL	3	100%

6. ¿QUÉ OPINAS DE LA GESTIÓN QUE REALIZA EL GERENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	3	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	3	100%

7. ¿CONOCES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

8. ¿CUÁL ES TU OPINIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	67%
MUY BUENA	1	33%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	3	100%

9. ¿CUENTAS CON MANUALES DEL PUESTO, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, DONDE SE ESPECIFIQUE CLARAMENTE CUÁLES SON TUS RESPONSABILIDADES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

10. ¿AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA RECIBÍO CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA EN QUE SE DESEMPEÑA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

11. ¿EN TODO EL TIEMPO QUE TRABAJA PARA LA EMPRESA HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

12. ¿SE EVALÚA Y CALIFICA AL PERSONAL PERIÓDICAMENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

13. ¿ESTÁS A GUSTO CON EL SUELDO QUE PERCIBES POR EL TRABAJO REALIZADO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

14. ¿TIENES IDEAS INNOVADORAS QUE QUISIERAS DECIRLES A LOS JEFES INMEDIATOS SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
RESERVO MIS IDEAS	0	0%
TOTAL	3	100%

15. ¿ENCUENTRAS DEFICIENCIAS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
BASTANTES	0	0%
POCAS	2	67%
NINGUNA	1	33%
TOTAL	3	100%

16. ¿CUENTAS CON UN EQUIPO DE COMPUTACIÓN FUNCIONAL?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

17. ¿CONSIDERAS QUE EL SISTEMA CONTABLE SADCON, CUENTA CON LAS ÚLTIMAS ACTUALIZACIONES NECESARIAS PARA REALIZAR TU TRABAJO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

18. ¿EXISTE UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE USTED REALIZA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

19. ¿LA EMPRESA SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES EN TORRES DE ENLACE, PODRÍAS DESCRIBIR COMO SE LO REALIZA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

20. ¿EXISTE BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

ANEXO No.4: ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA

1. ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
DE 20 A 30 AÑOS	3	60%
DE 30 A 40 AÑOS	2	40%
DE 40 A MAS AÑOS	0	0%
TOTAL	5	100%

2. ¿CUÁL ES TU NIVEL DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO QUE DISPONES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
BACHILLER	5	100%
TERCER NIVEL	0	0%
CUARTO NIVEL	0	0%
TOTAL	5	100%

3. ¿CUÁNTOS AÑOS TRABAJAS EN GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
1 AÑO	3	60%
2 AÑOS	1	20%
3 AÑOS	1	20%
TOTAL	5	100%

4. ¿QUÉ OPINAS DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	5	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	5	100%

5. ¿CÓMO VES A LA EMPRESA DENTRO DE UNOS 3 AÑOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EN CRECIMIENTO (CONTARÁ CON INFRAESTRUCTURA, TENDRÁ MAS CLIENTES, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS)	5	100%
SERA IGUAL	0	0%
NO CRECERÁ	0	0%
TOTAL	5	100%

6. ¿QUÉ OPINAS DE LA GESTIÓN QUE REALIZA EL GERENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	5	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	5	100%

7. ¿CONOCES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

8. ¿CUÁL ES TU OPINIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	5	100%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	5	100%

9. ¿CUENTAS CON MANUALES DEL PUESTO, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, DONDE SE ESPECIFIQUE CLARAMENTE CUÁLES SON TUS RESPONSABILIDADES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

10. ¿AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA RECIBÍO CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA EN QUE SE DESEMPEÑA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

11. ¿EN TODO EL TIEMPO QUE TRABAJA PARA LA EMPRESA HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

12. ¿SE EVALÚA Y CALIFICA AL PERSONAL PERIÓDICAMENTE?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

13. ¿ESTÁS A GUSTO CON EL SUELDO QUE PERCIBES POR EL TRABAJO REALIZADO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

14. ¿CONSIDERAS QUE SE CUENTA CON EL SUFICIENTE PERSONAL TÉCNICO PARA EL TRABAJO DEMANDADO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

15. ¿AL NO DISPONER DEL SUFICIENTE PERSONAL TÉCNICO, CONSIDERAS QUE TIENES EXCESIVA CARGA LABORAL?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

16. ¿TIENES IDEAS INNOVADORAS QUE QUISIERAS DECIRLES A LOS JEFES INMEDIATOS SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	3	60%
RESERVO MIS IDEAS	1	20%
TOTAL	5	100%

17. ¿ENCUENTRAS DEFICIENCIAS EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
BASTANTES	0	0%
POCAS	4	80%
NINGUNA	1	20%
TOTAL	5	100%

18. ¿CUENTAS CON LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

19. ¿EXISTE UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS QUE USTED REALIZA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

20. ¿LA EMPRESA SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES EN TORRES DE ENLACE, PODRÍAS DESCRIBIR COMO SE LO REALIZA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

21. ¿QUÉ OPINAS DEL PERSONAL TÉCNICO CON QUE INICIO GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	80%
MUY BUENO	1	20%
BUENO	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	5	100%

22. ¿EXISTE BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

**ANEXO No.5: SOLICITUD DIRIGIDA A CONECEL Y HUAWEI POR PARTE DEL
DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DECANATO**

Oficio No. 1830 -D
Noviembre 5 de 2012

Señores
CONECEL
Presente

De mi consideración:

En calidad de Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, solicito a usted muy comedidamente se sirva dar las facilidades necesarias a los señores: AVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA y JUAN CARLOS SARAVIA RODRIGUEZ; egresados de la Carrera de Finanzas, para que realicen una entrevista con representantes del área de Contratación de Servicios de la Empresa **CONECEL**, para obtener información necesaria para el desarrollo de su tesis titulada: " PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.", previo a la obtención del título de Ingeniería en Finanzas.

Por la favorable atención que se digne dar al presente, le anticipo mis cumplidos agradecimientos.

Atentamente,

Econ. Marco Posso Zumárraga
DECANO





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DECANATO

Oficio No. 1830 -D
Noviembre 5 de 2012

Señores
HUAWEI
Presente

De mi consideración:

En calidad de Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, solicito a usted muy comedidamente se sirva dar las facilidades necesarias a los señores: AVARO SANTIAGO PROAÑO PEÑA y JUAN CARLOS SARAIVA RODRIGUEZ; egresados de la Carrera de Finanzas, para que realicen una entrevista con representantes del área de Contratación de Servicios de la Empresa HUAWEI, para obtener información necesaria para el desarrollo de su tesis titulada: " PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.", previo a la obtención del título de Ingeniería en Finanzas.

Por la favorable atención que se digne dar al presente, le anticipo mis cumplidos agradecimientos.

Atentamente,

Econ. Marco Posso Zumárraga
DECANO



Directo) 2523-211 2529-129 2521-641 2229-357 - Fax: 2229-481 - Apdo. 1088 - Quito-Ecuador



ANEXO No.6: ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE GUAGUITEL S.A.

1. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN TRABAJANDO CON GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
1 AÑO	0	0%
2 AÑOS	0	0%
3 AÑOS	0	0%
4 AÑOS	2	100%
TOTAL	2	100%

2. ¿EN TODO ESTE TIEMPO QUE CONOCE A GUAGUITEL S.A., CÓMO CALIFICARÍA AL TRABAJO QUE REALIZA LA EMPRESA?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	50%
MUY BUENA	1	50%
BUENA	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	2	100%

3. ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DE GUAGUITEL S.A., ES LO SUFICIENTEMENTE CALIFICADO PARA ESTE TIPO DE TRABAJO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

4. ¿GUAGUITEL S.A., CUMPLE CON LAS FECHAS DE ENTREGA ESTABLECIDAS EN LOS CONTRATOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

5. ¿CONSIDERA QUE GUAGUITEL S.A., DISPONE DE TODOS LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES, NECESARIOS PARA REALIZAR ESTE TIPO DE TRABAJO?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

6. ¿PARA LA REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS QUE SE ESTIPULAN EN LOS CONTRATOS USTEDES PROPORCIONAN DE TODO LO NECESARIO PARA LA INSTALACIÓN DE LOS EQUIPOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

7. ¿AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN GUAGUITEL S.A., SIEMPRE ESTÁ CON DISPONIBILIDAD PARA ACEPTARLOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

8. ¿AL MOMENTO DE DARSE ESTAS CONTRATACIONES, GUAGUITEL S.A. SIEMPRE ESTA COMO PRIORIDAD DE USTEDES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

9. ¿QUÉ OPINA SOBRE LA AYUDA QUE BRINDA GUAGUITEL S.A., COMO APOYO A LA LOGÍSTICA PARA REALIZAR TRABAJOS SIN NINGÚN COSTO ADICIONAL?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	100%
LE ES INDIFERENTE	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	2	100%

10. ¿CÓMO CONSIDERA EL PRECIO DE GUAGUITEL S.A., QUE COBRA POR LOS SERVICIOS PRESTADOS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
ELEVADO	0	0%
ESTA A NIVEL DE MERCADO	2	100%
BAJO	0	0%
TOTAL	2	100%

11. ¿RECOMENDARÍA A GUAGUITEL S.A., A OTRAS EMPRESAS?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

12. ¿ALGUNA VEZ SE LE CRUZO POR LA MENTE NO TRABAJAR CON GUAGUITEL S.A.?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

13. ¿CUÁL CREE USTED QUE PUEDE SER UN NUEVO SERVICIO QUE PUEDE OFRECER GUAGUITEL S.A., EN EL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES?

OPCIONES	TABULACIÓN	PORCENTAJE
FIBRA ÓPTICA	2	100%
FUERZA	0	0%
TOTAL	2	100%

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

ANEXO No.7: TARIFARIO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE GUAGUITEL S.A.

1. Servicio : Instalación de radiobase Nokia Ultrasite GSM outdoor	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Anclado de bastidores: BTS, NUSS (Power One's), baterías	3	\$ 800	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 900
Aterrizamiento de equipos de telecomunicaciones	T		
Alimentación de NUSS (Power One) desde panel de breakers, y cableado de energía hacia BTS's y baterías	2		
Instalación de antenas celulares en polos de la torre	3		
Instalación de corridas de cable, jumpers, MHA's (si es el caso) y conectores para cada antena celular	6		
Aseguramiento de corridas de cables con clamps o amarras.	T		
Instalación de kits de tierra de líneas de transmisión	T		
Instalación de tarjetas, TRX, bias tee y demás elementos del gabinete BTS, NUSS, Power One.	T		
Cableado interno de elementos de BTS, NUSS, baterías.	T		
Cableado de tarjetas de transmisión, alarmas externas, hacia shelf de transmisión DSX.	T		
Instalación de cubiertas, tapas y kit de outdoor	T		
Etiquetado de equipos.	T		
Encendido de equipos.	T		
Material utilizado	C/F		
Costo por subsistencia en zona rural	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 1000

2. Servicio : Instalación de Segundo bastidor GSM 850-1900 (Incluido sistema de antenas)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Anclado de bastidor BTS	1	\$ 600	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 700
Aterrizamiento de equipos de telecomunicaciones	T		
Alimentación de BTS hacia NUSS o Power One	T		
Instalación de antenas celulares en polos de la torre	2		
Instalación de corridas de cable, jumpers, MHA's (si es el caso) y conectores para cada antena celular	4		
Aseguramiento de corridas de cables con clamps o amarras.	T		
Instalación de kits de tierra de líneas de transmisión	T		
Instalación de tarjetas, TRX, bias tee y demás elementos del gabinete BTS.	T		
Cableado interno de elementos de BTS.	T		
Instalación y conexión de cable de sincronismo entre gabinetes	T		
Cableado de tarjetas de transmisión, alarmas externas, hacia shelf de transmisión DSX.	T		
Instalación de cubiertas, tapas y kit de outdoor	T		
Etiquetados de equipos.	T		
Encendido de equipos.	T		
Material utilizado	C/F		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 800
Costo por subsistencia en zona rural	T		

3. Servicio : Instalación de Segundo bastidor GSM 850-1900 (Sin antenas con corrida de cables)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Anclado de bastidor BTS	1	\$ 520	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 670
Aterrizamiento de equipos de telecomunicaciones	T		
Alimentación de BTS hacia NUSS o Power One	T		
Instalación de corridas de cable, jumpers, MHA's (si es el caso) y conectores para cada antena celular	4		
Aseguramiento de corridas de cables con clamps o amarras.	T		
Instalación de kits de tierra de líneas de transmisión	T		
Instalación de tarjetas, TRX, bias tee y demás elementos del gabinete BTS.	T		
Cableado interno de elementos de BTS.	T		
Instalación y conexión de cable de sincronismo entre gabinetes	T		
Cableado de tarjetas de transmisión, alarmas externas, hacia shelf de transmisión DSX.	T		
Instalación de cubiertas, tapas y kit de outdoor	T		
Etiquetados de equipos.	T		
Encendido de equipos.	T		
Material utilizado	C/F		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 770
Costo por subsistencia en zona rural	T		

4. Servicio : Instalación de Power One y desmontaje de NUSS	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desmontaje de bancos de baterías NUSS	T	\$ 400	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 500
Desmontaje de gabinete de baterías NUSS	T		
Anclado de gabinete Power One	T		
Aterrizamiento de equipo Power One.	T		
Alimentación de Power One desde panel de breakers, y cableado de energía hacia BTS's, NUSS y baterías internas.	T		
Montaje de Bancos de baterías en Power One	T		
Instalación de rectificadores, cableados internos de Power One.	T		
Cableado de alarmas externas hacia shelf DSX de transmisión.	T		
Encendido de equipos.	T	C/F	Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 600
Material utilizado			
Costo por subsistencia en zona rural	T		
5. Servicio : Instalación de enlaces microondas PDH, SDH (SRA 4, SRA 3 o similares)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Instalación de antenas MW en polos de sitios locales y remotos. Tamaño de antena desde 30 cm. Hasta 3mts de diámetro)	2	\$ 460	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 550
Instalación de kits de ODU's y ODU's, guías de ondas en sitios locales y remotos.	T		
Instalación de corridas de cable de IF y conectores en sitios locales y remotos.	T		
Instalación de kits de tierra para líneas de transmisión.	T		
Instalación de LTE en caso de NUSS.	T		
Instalación de radio microonda en rack, Power One o LTE.	T		
Alimentación de radio microonda a fusilera (con instalación de fusible), NUSS o Power One	T		
Alineación de enlace a los niveles de recepción requeridos.	T		
Instalación de shelf y tetrapacks en rack, NUSS o Power One.	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 650
Cableado de tributarios hacia tetrapacks disponibles.	T		
Cableados de alarmas externas (si es el caso)	T		
Etiquetado de equipos, antenas, tetrapacks.	T		
Material utilizado	C/F		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
6. Servicio : Desmontaje de radiobase GSM	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de antenas celulares, jumpers, y líneas de transmisión.	T	\$ 350	Rural 1: \$ 450 Rural 2: \$ 500
Desinstalación de clamps.	T		
Apagado y desconectado de equipos BTS's, NUSS, Power Ones, baterías, power plants	T		
Desmontaje y desconexión de cables de alimentación de energía, de tierra, alarmas y de transmisión.	T		
Desanclado de gabinetes.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
7. Servicio : Desmontaje de enlaces microondas PDH o SDH (SRA 3, SRA 4 o similares)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de antenas de microondas, kits de ODU's, ODU's, líneas de transmisión.	2	\$ 250	Rural 1: \$ 400 Rural 2: \$ 450
Apagado y desconectado de radios microondas.	T		
Desmontaje de cables de alimentación de energía, tributarios, alarmas, tierras.	T		
Desmontaje de radios microondas, shelves de DSX, tetrapacks, etc.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
8. Servicio : Desmontaje de enlaces microondas SDH SRT1C o similares	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de antenas de microondas, kits de ODU's, ODU's, líneas de transmisión.	2	350	Rural 1: \$ 450 Rural 2: \$ 500
Apagado y desconectado de radios microondas.	T		
Desmontaje de cables de alimentación de energía, tributarios, alarmas, tierras.	T		
Desmontaje de radios microondas, shelves de DSX, tetrapacks, etc.	T		
Desmontaje de cables de IF o Guía de Onda	T		
Desmontaje de ADM en caso de existir	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
9. Servicio : Desmontaje e instalación de antenas celulares, incluido líneas de transmisión. (por cada sector)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desmontaje de antena celular y línea de transmisión	T	\$ 140	Rural 1: \$ 200 Rural 2: \$ 220
Instalación de antena celular y línea de transmisión	T		
Instalación de jumpers, conectores, encendido de antena y etiquetado de cables.	T		
Aseguramiento de corridas de cables con clamps o amarras.	T		

10. Servicio : Desmontaje e Instalación de Antena Celular por Sector	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Si la cantidad es un solo sector)	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Para cantidades mayores a 1 sector)
Desmontaje de antena celular original o dañada	T	\$ 60	Rural 1: \$ 120 Rural 2: \$ 180	Rural 1: \$ 80 Rural 2: \$ 100
Instalación de antena celular nueva.	T			
Conexión de jumpers, encintado y vulcanizado.	T			
Costo por subsistencia en zona rural	T			
11. Servicio : Desmontaje e Instalación de cables de RF del Sistema Celular (Costo por corrida de cable de RF)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Si la cantidad es un solo cable)	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Para cantidades mayores a un cable)
Desmontaje de línea de transmisión defectuosa	T	\$ 70	Rural 1: \$ 140 Rural 2: \$ 200	Rural 1: \$ 100 Rural 2: \$ 140
Desmontaje de jumpers	T			
Instalación de nueva corrida de cable de RF, incluyendo Jumper	T			
Aseguramiento de corrida del cable con clamps, amarras, etiquetas, etc.	T			
Costo por subsistencia en zona rural	T			
12. Servicio: Desmontaje e instalación de cable de IF o guía de onda de antena de microondas (por corrida de cable)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Si la cantidad es un solo cable)	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Para cantidades mayores a un cable)
Desmontaje de cable de IF o guía de onda de antena de microonda.	T	\$ 40	Rural 1: \$ 100 Rural 2: \$ 150	Rural 1: \$ 70 Rural 2: \$ 90
Instalación de cable de IF o guía de onda de antena de microonda.	T			
Aseguramiento de corridas de cables de IF o guía de onda de antena con clamps o amarras.	T			
13. Servicio : Cambio de ODU, jumpers, guía de onda, kit de ODU's, o conectores en cualquier elemento unitario en torre.	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Desinstalación de elemento defectuoso	T	\$ 60	Rural 1: \$ 100 Rural 2: \$ 150	
Instalación de elemento nuevo	T			
Aseguramiento de nuevo elemento, encintado y etiquetado	T			
14. Servicio: Desmontaje e instalación de antena de microondas	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Desmontaje de antena de Microonda, ODU, línea de transmisión de microondas anterior.	T	\$ 180	Rural 1: \$ 200 Rural 2: \$ 230	Rural \$
Instalación de antena de Microonda, ODU, línea de transmisión de microonda nueva.	T			
Instalación de jumpers, cables de IF, conectores, encintado de cable o guía de onda de antena de microonda.	T			
Aseguramiento de corridas de cables de IF con clamps o amarras de antena de microonda, ODU.	T			
Realineación del enlace de microondas	T			
15. Servicio : Cambio, movimiento de bancos de baterías indoor GNB o similares	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Desinstalación de vasos de baterías que requieren cambio. Instalación de vasos buenos o cambio de configuración en cableado, o instalación en nueva posición. Costo por vaso de batería.	T	Por cada vaso \$ 20	Por cada vaso \$ 40	
	T			
Desinstalación de Bancos de baterías defectuosos o que requieren cambio. Instalación de Bancos buenos o cambio de configuración en cableado, o instalación en nueva posición. Trabajo por banco de batería (mínimo 4 baterías)	T	Por cada banco \$ 320	Rural 1: \$ 380 Rural 2: \$ 420	Rural
	T			
Costo por subsistencia en zona rural	T			
16. Servicio : Cambio de baterías de Power one, NUSS, Micropower o BBU	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Desinstalación de baterías defectuosos o que requieren cambio. Instalación de baterías nuevas o cambio de configuración en cableado, o instalación en nueva posición. Costo por batería.	T	Por Cada Batería \$ 20	Por cada batería \$ 40	
	T			
Desinstalación de bancos de baterías que requieren cambio. Instalación de bancos buenos o cambio de configuración en cableado, o instalación en nueva posición. Trabajo por banco de baterías conformado por 4 baterías.	T	Por cada banco \$ 50	Rural 1: Por cada banco \$ 80 Rural 2: Por cada banco \$ 100	
	T			
Costo por subsistencia en zona rural	T			
17. Servicio : Instalación o desmontaje de MHA's	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Si la cantidad es un solo MHA)	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Para cantidades mayores a un MHA)
Instalación o desinstalación de MHA's en torre e indoor kit (si es el caso).	T	Por cada Sector \$ 50	Rural 1: \$ 170 Rural 2: \$ 210	Rural 1: \$ 100 Rural 2: \$ 180
Conexión o desconexión de jumpers, cables de tierra, alarmas, alimentación y encintado	T			
Cambio de configuración en cableado de bias tee's (para GSM)	T			
18. Servicio : Instalación o desinstalación de rack con fusilera	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Anclado o desmontaje de rack.	1	\$ 60	Rural 1: \$ 100 Rural 2: \$ 120	
Alimentación o desconexión de fusilera hacia power plant.	T			
Material utilizado	C/F			

19. Servicio : Instalación de Power Plant	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Anclado de equipo.	1	\$ 450	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 550
Alimentación y cableado de rectificadores hacia breakers del panel	T		
Conexión de power plant hacia bancos de baterías.	T		
Alimentación de equipos de telecomunicaciones y fusileras	T		
Cableado de alarmas externas hacia shelf DSX o bix de alarmas	T		
Calibrado de power plant	T		
Material utilizado	C/F		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 650
Encendido de equipos.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
20. Servicio : Cambio de Power Plant outdoor o indoor	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de Power Plant instalada	1	\$ 300	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 400
Desinstalación de cableado anterior	T		
Instalación de Power Plant nueva	1		
Cableado total de nueva Power Plant	T		
Encendido y calibrado de Power Plant instalada	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 500
Material utilizado	C/F		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
21. Servicio : Cambio de gabinete Ultrasite outdoor/indoor	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de elementos existentes y desconexión del gabinete	T	\$ 300	Rural 1: \$ 400 Rural 2: \$ 500
Desanclado y retiro de gabinete anterior	T		
Instalación y anclado de gabinete nuevo	1		
Instalación de elementos internos y conexiones físicas.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
22. Servicio: Up grade BTS 850 / 1900	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Reconfiguración de elementos de gabinetes	1	\$ 450	Rural 1: \$ 550 Rural 2: \$ 650
Instalación de corridas de cable, antenas, MHA's en caso de ser necesario	T		
Desinstalación de antenas, diplexers, MHA's y elementos sobrantes en caso de ser necesario	T		
23. Servicio : Instalación de metrosite.	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Anclado de bastidores de metrosite y BBU o micropower.	T	\$ 350	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 400
Instalación de antenas celulares y de microondas.	T		
Instalación de corridas de cables de IF y de RF.	T		
Aterrizamientos de equipos y cables.	T		
Cableado interno de la metrosite.	T		
Interconexión de metrosite con BBU o micropower.	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 500
Energización y encendido de equipos.	T		
Cableado de alarmas.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		
24. Servicio : Cambio de gabinete Metrosite	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO
Desinstalación de elementos existentes y desconexión del gabinete	T	\$ 250	Rural 1: \$ 320 Rural 2: \$ 450
Desanclado y retiro de equipo defectuoso	T		
Instalación y anclado de gabinete nuevo	1		
Instalación de elementos internos y conexiones físicas.	T		
Costo por subsistencia en zona rural	T		

25. Servicio : Reemplazo de BBU por micropower o reemplazo de micropopwer	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Anclado de bastidores de micropower.	T	\$ 250	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 320	
Desmontaje y retiro de BBU.	T			
Instalación de rectificadores en micropower.	T			
Aterrizamiento de equipos.	T			
Cambio de fuente de metrosite (HVSA por CVSD)	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 450	
Cableado de cable de energia micropower a metrosite.	T			
Conexión de alarmas de micropower.	T			
Encendido de equipos.	T			
Costo por subsistencia en zona rural	T			
26. Servicio: Instalación de cow	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Anclado de la cow.	T	\$ 850	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 950	
Elevación de la torre y colocación de tensores.	T			
Instalación de antenas de microondas y celulares.	T			
Instalación de corridas de cable de IF y RF.	T			
Aterrizamiento de los equipos y cables.	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 1050	
Instalación del lado remoto del enlace de microondas.	T			
Energización de los equipos.	T			
Alineación del enlace de microondas.	T			
Encendido de los equipos de la radiobase.	T			
27. Servicio: Desinstalación de cow	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Apagado de los equipos.	T	\$ 400	Rural 1: Imbabura, Carchi, Sto. Domingo, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Napo, Pastaza. \$ 500	
Desinstalación de las corridas de cables de IF y RF.	T			
Desinstalación de antenas celulares y de microondas.	T			
Organización de cables de IF, RF y energia.	T			
Desinstalación de tensores de la torre.	T		Rural 2: Morona Santiago, Francisco de Orellana, Sucumbios, Esmeraldas \$ 550	
Contracción y bajada de la torre.	T			
Liberación de la base de la cow para el transporte.	T			
Desinstalación de la microonda del lado remoto.	T			
29. Servicio: Desinstalación e instalación de rack + fusiblera	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Desinstalación de rack + cableado de energia	1	\$ 100	Rural 1: \$ 120 Rural 2: \$ 150	
Instalación de rack + fusiblera	T			
Cableado de energia a fusiblera	T			
30. Servicio: Instalación y cableado de tributarios en centrales y nodos	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Instalación de cables entre DDF's	1	\$ 4/E1	Rural 1: \$ 5/E1 Rural 2: \$ 7/E1	
Conexiones fisicas en DDF's	T			
Retiro de conexiones anteriores (en caso de existir)	T			
31. Servicio: Instalación de patchcord de FO entre elementos de tx en centrales y nodos (por cada patchcord)	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO	
Instalación de patch cord de F.O entre elementos.	1	\$ 5/patchcord	Rural 1: \$ 8/patchcord Rural 2: \$ 10/patchcord	
Conectorización a los respectivos elementos	T			
Desinstalación de patchcords anteriores (en caso de existir)	T			
32. Servicio : Instalación de sector adicional en BTS	CANTIDAD/ SERVICIO	URBANO COSTO TOTAL/ SERVICIO	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Si la cantidad es un solo sector)	RURAL COSTO TOTAL/ SERVICIO (Para cantidades mayores a un sector)
Instalación de corridas de cable coaxial	2	\$ 180	Rural 1: \$ 300 Rural 2: \$ 350	Rural 1: \$ 190 Rural 2: \$ 220
Instalación de antena adicional	1			
Instalación v reordenamiento de elementos en bastidor	T			

Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

**ANEXO No.8: VALORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA
GUAGUITEL S.A.**

**PROGRAMA 1.1.1: DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROCESOS PARA EL DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO**

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Honorarios - Pasante	1	40 días	636,00					636,00
Papelería			80,00					80,00
Refrigerio			100,00					100,00
Transporte			52,00					52,00
Internet			50,00					50,00
Impresiones			20,00					20,00
Equipo de Computo			800,00					800,00
Imprevistos 5%			86,90					86,90
TOTAL			1.824,90					1.824,90

**PROGRAMA 1.2.1: DESARROLLAR ACTIVIDADES DE MARKETING ENFOCADAS EN
EL PRODUCTO Y PROMOCIÓN**

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Rediseño y actualización página web	1	5 días	249,00	120,00	120,00	120,00	120,00	729,00
Tarjetas de presentación	500		75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	375,00
Catálogo de servicios	500		450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	2.250,00
Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional	1	8 horas	900,00		900,00		900,00	2.700,00
Honorario Profesional Seguridad y Salud Ocupacional	1		1.500,00		1.500,00		1.500,00	4.500,00
Alquiler de Stand y arrendamiento local			6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
Imprevistos 5%			458,70	332,25	452,25	332,25	452,25	2.027,70
TOTAL			9.632,70	6.977,25	9.497,25	6.977,25	9.497,25	42.581,70

**PROGRAMA 2.1.1: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS
ALINEADOS A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR Y
ECUADOR DIGITAL 2.0**

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Capacitación Fibra Óptica	1	16 horas	1.170,00					1.170,00
Capacitación Tecnológica	1	16 horas	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	5.400,00
Capacitación INCOP	1	20 horas	80,00					80,00
Coctel de Lanzamiento			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Imprevistos 5%			141,50	79,00	79,00	79,00	79,00	457,50
TOTAL			2.971,50	1.659,00	1.659,00	1.659,00	1.659,00	9.607,50

PROGRAMA 3.1.1: INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Honorarios - Pasante	1	40 días	636,00					636,00
Papelería			80,00					80,00
Refrigerio	40		100,00					100,00
Transporte	40		52,00					52,00
Internet			50,00					50,00
Impresiones	400		20,00					20,00
Equipo de Computo			800,00					800,00
Imprevistos 5%			86,90					86,90
TOTAL			1.824,90					1.824,90

PROGRAMA 3.1.2: SISTEMA EN CONTROL DE GASTOS

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Capacitación Gerente Administrativo Financiero	1	40 horas	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Capacitación Asistentes Administrativas Contables	2	20 horas	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.000,00
Imprevistos 5%			45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	225,00
TOTAL			945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	4.725,00

PROGRAMA 3.2.1: FORMULAR PROPUESTA DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Honorarios - Pasantes	2	40 días	1.272,00					1.272,00
Papelería			160,00					160,00
Refrigerio	80		200,00					200,00
Transporte	80		104,00					104,00
Internet			50,00					50,00
Impresiones	800		40,00					40,00
Equipo de Computo	2		1.600,00					1.600,00
Imprevistos 5%			171,30					171,30
Terreno			13.000,00					13.000,00
Construcción Galpón			9.000,00					9.000,00
TOTAL			25.597,30					25.597,30

PROGRAMA 3.2.2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Honorarios Implementación y Certificación	1	7 meses	6.160,00					6.160,00
Recertificación						3.000,00		3.000,00
Imprevistos 5%			308,00			150,00		458,00
TOTAL			6.468,00			3.150,00		9.618,00

PROGRAMA 3.2.3: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GUAGUITEL S.A.

DESCRIPCIÓN	CANT.	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Honorarios Profesionales	2		1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	8.000,00
Papelería			140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	700,00
Impresiones	800		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00
Imprevistos 5%			89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	445,00
TOTAL			1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	1.869,00	9.345,00

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

ANEXO No.9: TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO REALIZADO CFN

MONTO DEL PRÉSTAMO: 73.587,01 (70% DEL VALOR DEL PROYECTO)

TASA DE INTERÉS: 10,50% (TASA ACTIVA CFN)

PLAZO (AÑOS): 5,0

GRACIA (AÑOS): 0,2

PERIODOS POR AÑO: 12

PERIODOS DE PAGO: 58

No. PERIODO	PRINCIPAL AL INICIO DEL PERIODO	PAGO DE PRINCIPAL	PAGO DE INTERESES	SALDO DEL PRINCIPAL	DIVIDENDO
1	73.587,01	-	643,89	73.587,01	643,89
2	73.587,01	-	643,89	73.587,01	643,89
3	73.587,01	1.268,74	643,89	72.318,27	1.912,63
4	72.318,27	1.268,74	632,78	71.049,53	1.901,52
5	71.049,53	1.268,74	621,68	69.780,79	1.890,42
6	69.780,79	1.268,74	610,58	68.512,05	1.879,32
7	68.512,05	1.268,74	599,48	67.243,31	1.868,22
8	67.243,31	1.268,74	588,38	65.974,57	1.857,12
9	65.974,57	1.268,74	577,28	64.705,83	1.846,02
10	64.705,83	1.268,74	566,18	63.437,09	1.834,92
11	63.437,09	1.268,74	555,07	62.168,35	1.823,81
12	62.168,35	1.268,74	543,97	60.899,61	1.812,71
13	60.899,61	1.268,74	532,87	59.630,87	1.801,61
14	59.630,87	1.268,74	521,77	58.362,13	1.790,51
15	58.362,13	1.268,74	510,67	57.093,39	1.779,41
16	57.093,39	1.268,74	499,57	55.824,65	1.768,31
17	55.824,65	1.268,74	488,47	54.555,91	1.757,21
18	54.555,91	1.268,74	477,36	53.287,17	1.746,10
19	53.287,17	1.268,74	466,26	52.018,43	1.735,00
20	52.018,43	1.268,74	455,16	50.749,69	1.723,90
21	50.749,69	1.268,74	444,06	49.480,95	1.712,80
22	49.480,95	1.268,74	432,96	48.212,21	1.701,70
23	48.212,21	1.268,74	421,86	46.943,47	1.690,60
24	46.943,47	1.268,74	410,76	45.674,73	1.679,50
25	45.674,73	1.268,74	399,65	44.405,99	1.668,39
26	44.405,99	1.268,74	388,55	43.137,25	1.657,29
27	43.137,25	1.268,74	377,45	41.868,51	1.646,19
28	41.868,51	1.268,74	366,35	40.599,77	1.635,09
29	40.599,77	1.268,74	355,25	39.331,03	1.623,99
30	39.331,03	1.268,74	344,15	38.062,29	1.612,89
31	38.062,29	1.268,74	333,05	36.793,55	1.601,79
32	36.793,55	1.268,74	321,94	35.524,81	1.590,68
33	35.524,81	1.268,74	310,84	34.256,07	1.579,58

34	34.256,07	1.268,74	299,74	32.987,33	1.568,48
35	32.987,33	1.268,74	288,64	31.718,59	1.557,38
36	31.718,59	1.268,74	277,54	30.449,85	1.546,28
37	30.449,85	1.268,74	266,44	29.181,11	1.535,18
38	29.181,11	1.268,74	255,33	27.912,37	1.524,07
39	27.912,37	1.268,74	244,23	26.643,63	1.512,97
40	26.643,63	1.268,74	233,13	25.374,89	1.501,87
41	25.374,89	1.268,74	222,03	24.106,15	1.490,77
42	24.106,15	1.268,74	210,93	22.837,41	1.479,67
43	22.837,41	1.268,74	199,83	21.568,67	1.468,57
44	21.568,67	1.268,74	188,73	20.299,93	1.457,47
45	20.299,93	1.268,74	177,62	19.031,19	1.446,36
46	19.031,19	1.268,74	166,52	17.762,45	1.435,26
47	17.762,45	1.268,74	155,42	16.493,71	1.424,16
48	16.493,71	1.268,74	144,32	15.224,97	1.413,06
49	15.224,97	1.268,74	133,22	13.956,23	1.401,96
50	13.956,23	1.268,74	122,12	12.687,49	1.390,86
51	12.687,49	1.268,74	111,02	11.418,75	1.379,76
52	11.418,75	1.268,75	99,91	10.150,00	1.368,66
53	10.150,00	1.268,75	88,81	8.881,25	1.357,56
54	8.881,25	1.268,75	77,71	7.612,50	1.346,46
55	7.612,50	1.268,75	66,61	6.343,75	1.335,36
56	6.343,75	1.268,75	55,51	5.075,00	1.324,26
57	5.075,00	1.268,75	44,41	3.806,25	1.313,16
58	3.806,25	1.268,75	33,30	2.537,50	1.302,05
59	2.537,50	1.268,75	22,20	1.268,75	1.290,95
60	1.268,75	1.268,75	11,10	- 0,00	1.279,85

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

ANEXO No.10: FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO CFN

FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO	
DESTINO	Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente. Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc. Asistencia técnica.
BENEFICIARIO	Personas naturales. Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada, mixta o pública); bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con personería jurídica.
MONTO	Hasta el 70%; para proyectos nuevos.

	<p>Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. Desde US\$ 100,000* Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total): *El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.</p>
PLAZO	<p>Activo Fijo: hasta 10 años. Capital de Trabajo: hasta; 3 años. Asistencia Técnica: hasta; 3 años.</p>
PERÍODO DE GRACIA	<p>Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.</p>
TASAS DE INTERÉS	<p>Capital de trabajo: 10.5%; Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años. 11% hasta 10 años.</p>
GARANTÍA	<p>Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.</p>
DESEMBOLSOS	<p>De acuerdo a cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.</p>
SITUACIONES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	<p>Aporte del cliente en: Construcción: Hasta el 40% del costo del proyecto, conforme a normativa vigente de la CFN (incluye valor de terreno). Se financia: Terreno: Solamente en proyectos de reubicación o ampliación, conforme a normativa vigente de la CFN.</p>
REQUISITOS	<p>Para créditos de hasta US\$ 300,000 no se requiere proyecto de evaluación. Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético. Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal. Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen. Carta de pago de los impuestos. Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.</p>

Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.
Proformas de la maquinaria a adquirir.
Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

ANEXO No.11: CÁLCULO VAN, TIR

• CÁLCULO VAN FORMATO EXCEL

TASA DE DESCUENTO 0,105

FLUJO DE FONDOS	t	(1+r)	(1+r)^t	1/(1+r)^t	Flujo Descontado FF*(1/(1+r)^t)
-105.124,30	0	1,1050	1,0000	1,0000	-105.124,30
16.066,85	1	1,1050	1,1050	0,9050	14.540,13
32.693,97	2	1,1050	1,2210	0,8190	26.775,84
62.071,52	3	1,1050	1,3492	0,7412	46.005,05
102.520,86	4	1,1050	1,4909	0,6707	68.764,31
169.352,06	5	1,1050	1,6474	0,6070	102.796,68
VAN					153.757,72

TIR 0,41459252

FLUJO DE FONDOS	t	(1+r)	(1+r)^t	1/(1+r)^t	Flujo Descontado FF*(1/(1+r)^t)
-105.124,30	0	1,4146	1,0000	1,0000	-105.124,30
16.066,85	1	1,4146	1,4146	0,7069	11.357,93
32.693,97	2	1,4146	2,0011	0,4997	16.338,23
62.071,52	3	1,4146	2,8307	0,3533	21.927,96
102.520,86	4	1,4146	4,0043	0,2497	25.602,76
169.352,06	5	1,4146	5,6644	0,1765	29.897,42
VAN					0,00

• CÁLCULO TIR

FÓRMULA TIR: $T_m + (T_M - T_m) (VAN.T_m / VAN.T_m + VAN.T_M)$

T_m: 0,105

T_M: 0,41459252

VAN.T_m: 153.757,72

VAN.T_M: 0,00

TIR: 0,41459252

- **CÁLCULO COSTO BENEFICIO**

AÑO 1	14.540,13
AÑO 2	26.775,84
AÑO 3	46.005,05
AÑO 4	68.764,31
AÑO 5	102.796,68
TOTAL	258.882,01
INVERSIÓN	105.124,30
COSTO BENEFICIO	2,46

- **CÁLCULO PERIODO DE RECUPERACIÓN**

INVERSIÓN: 105.124,30

AÑO	VALOR ANUAL	RECUPERACIÓN ANUAL	
1	14.540,13	14.540,13	
2	26.775,84	41.315,97	
3	46.005,05	87.321,02	3 AÑO
4	68.764,31	156.085,33	
5	102.796,68	258.882,01	

MES	VALOR MENSUAL	RECUPERACIÓN MENSUAL	
1	5.730,36	5.730,36	
2	5.730,36	11.460,72	
3	5.730,36	17.191,08	3 MESES
4	5.730,36	22.921,44	
5	5.730,36	28.651,80	
6	5.730,36	34.382,16	
7	5.730,36	40.112,52	
8	5.730,36	45.842,88	
9	5.730,36	51.573,24	
10	5.730,36	57.303,60	
11	5.730,36	63.033,96	
12	5.730,36	68.764,32	

DÍA	VALOR DÍA	RECUPERACIÓN DÍA	
1	191,01	191,01	
2	191,01	382,02	
3	191,01	573,03	
4	191,01	764,04	4 DÍAS
5	191,01	955,05	
6	191,01	1.146,06	
7	191,01	1.337,07	
8	191,01	1.528,08	
9	191,01	1.719,09	
10	191,01	1.910,10	
11	191,01	2.101,11	
12	191,01	2.292,12	
13	191,01	2.483,13	
14	191,01	2.674,14	
15	191,01	2.865,15	
16	191,01	3.056,16	
17	191,01	3.247,17	
18	191,01	3.438,18	
19	191,01	3.629,19	
20	191,01	3.820,20	
21	191,01	4.011,21	
22	191,01	4.202,22	
23	191,01	4.393,23	
24	191,01	4.584,24	
25	191,01	4.775,25	
26	191,01	4.966,26	
27	191,01	5.157,27	
28	191,01	5.348,28	
29	191,01	5.539,29	
30	191,01	5.730,30	

ANEXO No.12: TRÍPTICO PARA GUAGUITEL S.A.

Nuestros Clientes



Climatización



- MINI SPLIT (Montaje, desmontaje, mantenimiento).
- T. VENTANA (Montaje, desmontaje, mantenimiento).
- T. INDUSTRIAL (Montaje, desmontaje, mantenimiento).

Sistema de Energía



SISTEMAS DC

- Fuentes de Poder (Equipos - Luket, Vortex, Eltek, Power One)
- Batería (Montaje, desmontaje, mantenimiento).
- Absolite
- Power Safe
- Marathon

SISTEMAS AC

- Alta y baja tensión
- Pararrayos (Montaje, desmontaje, mantenimiento).



Grupos Electrógenos

- KHOLER (Montaje, desmontaje y mantenimiento)
- CATERPILLAR (Montaje y mantenimiento preventivo)
- CUMMINS (Montaje, desmontaje y mantenimiento)
- PERKINS



- OTROS SERVICIOS
- DATOS (Instalación enlaces de última milla)
- SATELITALES (Instalación de enlaces)
- MANTENIMIENTO (Limpieza y mantenimiento de sites)
- TORRES (Desmontaje y mantenimiento)



SIEMENS



- SRAL 3 (Montaje, desmontaje, mantenimiento de microondas)
- SDH (Montaje, desmontaje, mantenimiento con guía de onda)
- GSM (Montaje BTS, sistema radiante, Mw. y comisionamiento).





- UMTS (Instalación, reubicación de equipos BBU ,RRU, etc.)
- FIBRA OPTICA (Montaje y desmontaje de cables y equipos de fibra)
- MW (Instalación, comisionamiento de enlaces).
- TESTS SITE SURVEY
- INSTALACION (Bts Ultrasite, Metrosite, Micropower, sistema radiante, comisionamiento)
- ENLACES MW (Microondas, comisionamiento, hasta ant. 3,7 mts)
- AMPLIACIONES (Ultrasite 850 y 1900 Mhz, etc.)
- OPTIMIZACION (Cambio de azimuth, tilt, reconfiguraciones, etc.)
- CORRECCIONES (Cambio de BTS, antenas, sistema radiante, etc.)
- CENTRALES (Instalación: Equipos Nokia: Transcovers, BSC, Multi-media GETWAY; cableado de E1, fibras opticas, etc).

Nosotros



NOKIA
Connecting People





- UMTS (Instalación, reubicación de equipos BBU ,RRU, etc.)
- FIBRA OPTICA (Montaje y desmontaje de cables y equipos de fibra)
- MW (Instalación, comisionamiento de enlaces).
- TESTS SITE SURVEY
- ENLACES MW (Microondas, comisionamiento, hasta ant. 3,7 mts)
- AMPLIACIONES (Ultrasite 850 y 1900 Mhz, etc.)
- OPTIMIZACION (Cambio de azimuth, tilt, reconfiguraciones, etc.)
- CORRECCIONES (Cambio de BTS, antenas, sistema radiante, etc.)



GUAGUITEL S.A.



Es una empresa fundada por profesionales con amplia experiencia en la rama de las Telecomunicaciones y Electricidad en general, con el interés de proporcionar al mercado productos y servicios relacionados a la instalación, mantenimiento, operación de equipos de Comunicaciones que faciliten las necesidades con calidad y garantía. Nuestro interés es ser uno de sus proveedores en el área técnica de su empresa.



Fuente: Base de datos GUAGUITEL S.A.

Realizado por: Álvaro Proaño y Juan Carlos Saravia

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene F., “Fundamentos de Administración Financiera”, Mc Graw Hill, México, 2008.
- DESS Gregory G., LUMPKIN G. T. y EISNER, “Dirección Estratégica”, McGraw-Hill, Madrid, 2011
- PORTER, Michael E., “Ventaja Competitiva”, Pirámide Ediciones, Madrid, 2010.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON David P, “Mapas Estratégicos”, Gestión 2000, Barcelona 2007.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON David P, “Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, Barcelona 2002.
- SAPAGCHAIN Nassir y SAPAGCHAIN Reinaldo, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Mc Graw Hill, México, 2008.
- MIRANDA, Juan José, “Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental”, M. M. Editores, Bogotá, 2005.
- CÓRDOVA PADILLA, Marcial, “Formulación y Evaluación de Proyectos” Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”, Thomson Learning, México, 2004.
- FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Prentice Hall, México, 2006.
- DAFT Richard L., “Teoría y Diseño Organizacional”, Thomson Learning 9a Edición, México, 2007
- SERNA GÓMEZ, Humberto, “Planeación y Gestión Estratégica”, Editorial Legis, Bogotá, 1994.
- GOODSTEIN, Leonard D, NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William, “Planeación Estratégica Aplicada”, McGraw-Hill, Bogotá, 2000.
- GARRIDO BUJ, Santiago, “Dirección Estratégica”, McGraw-Hill, Madrid, 2006
- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (2007– 2012)
- Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 – 2013)
- Ecuador Digital 2.0 (2013-2017)

INTERNET

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.rae.es/rae.html>
- <http://www.telecomunicaciones.gob.ec>
- <http://www.supertel.gob.ec/>
- <http://www.conatel.gob.ec>
- <http://www.planificacion.gob.ec/>
- <http://plan.senplades.gob.ec/>
- <http://www.huawei.com/ec/>
- <http://www.siemens.com/entry/cc/en/>
- http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf